ديفيد مارتن

فن إدارة الاجتماعات



كيف تحقق ما تريد في الوقت الذي تريد

كيف تكشف التلاعب و المناورات

Manipulating Meetings

ترجمة : ريما علاء الدين

دار علاء الدين
منشورات دار علاء الدين
٢٠٠٢

مجلة الابتسامة

فن إدارة الاجتماعات

تأليف : ديفيد مارتن

فن إدارة الاجتماعات

تعلم كيف تحقق ما تريد في الوقت الذي تريد
وكيف تكشف التلاعب والمناورات

ترجمة :

ريما ماجد علاء الدين

منشورات دار علاء الدين

- فن إدارة الاجتماعات
- تأليف: ديفيد مارتن
- ترجمة: ريما علاء الدين
- الطبعة الأولى: ٢٠٠٢
- عدد النسخ: ١٠٠٠ نسخة

- التدقيق اللغوي: صالح جادالله شقير
- تصميم الغلاف: المهندس: محمد طـه
- يطلب الكتاب على العنوان التالي:

دار علاء الدين

للنشر والتوزيع والترجمة

سورية، دمشق، ص.ب: ٣٠٥٩٨

هاتف: ٥٦١٧٠٧١، فاكس: ٥٦١٣٢٤١

المقدمة

المناورات كلمة لها معنى واسع، ترمز إلى مجموعة من الخدع والحيل والدسائس الخفية، والتي يمارسها أشخاص يتعرضون لنزعات ماكيافيلية، ويقوم هذا الكتاب بدراسة هذه المسائل، ويقدم الطرق والوسائل التي تقي من الخداع والتحايل خلال اجتماعات ولقاءات العمل، ولكن هدفه الأساسي هو دراسة الطرق والوسائل التي تساعد الأشخاص أصحاب المسؤولية على عقد الاجتماعات والتأكد من تحقيق النتائج المرجوة، وغالباً يمكن تحقيق ذلك بمساعدة طرق عديدة مثل التحضير المسبق الوجيه والتخطيط للظروف الطارئة وتحليل نسبة الفعالية، وبهذا الشكل تلعب الإدارة هنا دور قوة الخير وليس الشر.

ترافق الاجتماعات جميع مظاهر الحياة الإنسانية وذلك بدءاً من اللحظة التي يكتسب فيها الانسان القدرة على التفكير بعقلانية، وتكون هذه اللقاءات في أغلبية الحالات وجهاً لوجه وهي أفضل الطرق، بيد أنه يزداد الميل إلى عقد اجتماعات بحضور عدد كبير من المشاركين في مجال الأعمال التجارية، وكثيراً ما يتشكل انطباع بأن موظفي بعض الدوائر يقضون أغلب فترات عملهم في حضور الاجتماعات تحديداً، وإن فن إدارة الاجتماعات في حالة كهذه يعني تجنب الاجتماع غير الضروري وتحقيق فعالية الاجتماع الضروري واتخاذ القرارات الصائبة، إذ إنه كثيراً ما تعقد الاجتماعات كتبرير لتأجيل تدابير معينة أو لتجنب تحمل المسؤولية.

والأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار عقد الاجتماع هي:

- طرح القضايا التي تستجيب لضرورات الواقع.
- الإشراف على سير الاجتماع لتتخلله مناقشة حقيقية.
- ترتيب سير الاجتماع بحيث يتم اتخاذ القرارات بالتنسيق مع الأهداف والواجبات.

ويتم بحث طرق ووسائل هذه البنود الثلاثة بتفصيل أكبر، لتعريف القارئ على مختلف أساليب ومناهج إدارة الاجتماعات والمشاركين فيها، ولهذه الأساليب والمناهج وجهان، إذ بإمكانها مساعدتك في تحقيق أهدافك، وفي نفس الوقت يستطيع الآخرون استخدامها لتدمير أهدافك وتحقيق أهدافهم، ولمجابهة هذا الأمر يقدم الكتاب بعض طرق الدفاع.

وقد تم استخراج الأمثلة الكثيرة التي تؤكد المسائل النظرية في الكتاب من مواقف واقعية في الحياة، وهي تصور التطبيق العملي وتقدم تفسيراً للنجاح أو الفشل في كل حالة،علماً أنه من الضروري توخي الحذر في المقارنة مع هذه الأمثلة، لأن الظروف نادراً ما تتطابق بدقة، فتصبح الإجراءات الدفاعية التي استخدمت بنجاح سابقاً غير مطابقة للواقع الراهن، كما يلعب هذا الكتاب دور الدليل المرشد وهو ليس كتاباً مدرسياً، ومن المهم جداً إظهار المرونة والتأقلم مع الظروف المتغيرة.

وموضوع كتاب "الحديث الصعب" يكمل جيداً موضوع هذا الكتاب، ويبحث في المشاكل التي تعترض علاقات العمل بين أطراف مختلفة، ويقدم حلولاً لهذه المشاكل، كذلك يتم اختيار الأمثلة من الحياة الواقعية لبيان التطبيق الجيد والتطبيق السيئ. وموضوع كتاب "الحديث الصعب" يدور حول ضرورة تحديد "النتيجة المرجوة" وتذكرها دوماً ،تلك النتيجة التي يرغب المشاركون تحقيقها للوصول إلى النجاح. إن كلا التسميتين تعطيان صيغة دقيقة للفكرة التالية: إن عدم القدرة على تحديد وتذكر "النتيجة المرجوة" التي يجب أن نقارن معها أفعالنا، يمكن أن يسبب فشل المشروع.

الفصل الأول

هل اجتماعك ضروري فعلاً؟

نقاط هامة:

١ــ تقييم طرق استخدام موارد الاجتماعات، للتأكد من فعاليتها.

٢ــ مراجعة وتدقيق قضايا الاجتماع وطرح القضايا التي فيها مغزى حصراً.

٣ــ الاعتراف بإمكانية تحقيق نتائج الاجتماعات بطرق أخرى.

٤ــ تقلل الاجتماعات من درجة المسؤولية وتؤخر اتخاذ القرارات.

٥- يمكن استخدام السياسة والقرارات التنفيذية والقوائم لتذكر بعض الاجتماعات.

وتقول الحكمة القديمة "اجتماع يستمر لدقائق يتم التحضيرله لساعات"، وإذا كان هذا القول ينطبق على الاجتماعات الخاصة بك وبمنظمتك، فمن الضروري اتخاذ إجراءات تصحيحية. وهذه الإجراءات يمكن أن تكون مجرد ثقة بوضوح هدف الاجتماع وفهمه من قبل الجميع، وأن جميع المشاركين يتم تذكيرهم بالهدف الذي يجب أن يسعوا إليه، علماً أن ذلك يعني التعرض لحتمية عقد الاجتماع وعدم

تحقيق شيء، لذلك يتوجب قبل التفكير بالنتائج تقدير الأسـباب والأسـس. بمعنـى آخر:

يجب أن نعرض ضرورة عقد الاجتماع للشك قبل البدء بتنسيقه.

يجب أن ندرس الطرق البديلة والأكثر فعالية لتحقيق نفس النتيجة قبل عقـد الاجتماع.

قبل مجابهة الخصم والصراع مع مكائده يجب التخطيـط مسـبقاً لأسـاليب إبطال مفعول هذه المكائد.

التأكد من القيمة

يمثل التفقد السطحي والناقص للوقت والمال المسـتثمرين فـي الاجتمـاع، الأفضلية الكامنة في الأساليب البديلة لحل المشاكل، فبدءاً من اللحظة التي تقوم فيها المنظمة بتعبئة مواردها، يجب أن يتم تفقد كل بند من بنود العمـل والتـأكد منـه دورياً، وتفقد الزمن الذي يصرفه مدير الشركة أو أي شخص آخر على الاجتماع ، ويجب ألا يكون هذا التفقد اسـتثناءً، ويمكـن تطبيـق الاختبـار المسـاعد فـي (المخطط١-١) في جميع الاجتماعات.

الاختبار المساعد

أ - المجموع العام لرواتب أو تعويضات المشاركين في الاجتماع، بالإضافة إلى نسبة ٢٥ـ ٤٠% لقاء الإعالة المالية وجميع النفقات المرافقة، ثم قسم المجموع على قيمة كل دقيقة من يوم العمل، فإذا كان العام يشمل ٢٦٠ يوم عمـل، وسـبع ساعات عمل كل يوم، عندها يعادل القاسم ١٠٩، ٢٠٠.

ب- احسب عدد الدقائق التي يستمر خلالها الاجتماع.

ج- اضرب أ× ب لتحدد "قيمة زمن الاجتماع".

د- سجل القرارت التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، ونفذ الخطوات المذكورة وخذ النتيجة إلى رئيس الشركة واطرح السؤال التالي : هل كانت نتائج القرارت تساوي قيمة الزمن المصروف على الاجتماع؟

هذا التحليل البسيط لقيمة زمن الاجتماع يجب أن يدفعك نحو الشعور بالمسؤولية الكبيرة، وأن تتساءل حول ضرورة وجدوى اجتماعك، وأن تستوضح حول وجود طريقة أخرى لحل المشكلة دون اللجوء إلى عقد اجتماع .

اجتماع بلا معنى

قبل أن تتخذ قراراً بعقد اجتماع يجب أن تطرح على نفسك سؤالاً:"هل هذا الاجتماع ضروري فعلاً؟" واطرحه على نفسك دورياً وليس قبل الاجتماع الأول فقط.

المثال (١ـ١) : ما هو الهدف؟

قامت اللجنة المختارة لإدارة المؤسسة التعاونية بتحديد النظام وحصل هذا النظام على استحسان المؤسسة، كما وضعت الشروط الأولية للعمل، واختارت مديراً للمؤسسة باشر بأداء مهامه. وتم بقرار من المدير وضع جميع الواجبات والمسؤوليات الخاصة باللجنة المختارة على عاتقه رسمياً، ورغم ذلك تابعت اللجنة المختارة عقد الاجتماعات ولتبرير وجودها طالبت المدير بتقديم تقرير شهري ، حتى ولو كان جميع أعضاء اللجنة المختارة أعضاءً في المؤسسة وعلى علم بكل مجريات الأمور.

نقطة هامة: لقد تم استنفاذ المهمة الأولية للجنة المختارة، وبما أن الآخرين لم يدركوا ذلك، تابعت اللجنة عقد اجتماعاتها.

تدل الخبرة على وجود عدد كبير من الاجتماعات تعقد بلا معنى، ويجب أن تحدد هدفك بحيث تتجنب جميع الاجتماعات من هذا النوع، ولا تعقد اجتماعاً أو

تحضره إلا إذا تأكدت أن فيه مغزى محدداً. والمؤسف أن الاجتماعات كثيراً ما تعقد كالتالي:

أ- بدون أي هدف واقعي ، بل فقط لأنه أصبح عقد الاجتماع عادة أو أبسط طريقة لاتخاذ القرار.

ب- لأسباب خاطئة تولد آلياً قرارت خاطئة.

ج- كطريقة لنقل المسؤولية من عاتق شخص واحد وإلقائها على عاتق الجماعة. (ملاحظة: ما يزال الانتشار الواسع لنزعة الخروج خلف حدود الاختصاص "مبدأ بطرس"، ويؤدي ذلك إلى أن المديرين يأخذون على عاتقهم صلاحيات أكثر مما تسمح لهم مواهبهم وخبراتهم الواقعية، وهذه النزعة يمكن أن تدفع المديرين المواربين والمهملين إلى الدفاع عن مناصبهم من خلال عقد الاجتماعات للتنصل من مسؤولية اتخاذ القرارات الذاتية).

د- كإستراتيجية التأجيل، فإذا كان نجاح المشروع يتطلب قراراً سريعاً، فإن تأجيل عقد الاجتماع سيدمر المشروع أو يوحي للجميع بأن النجاح مستحيل.

هـ- من أجل "قائمة الأعمال الخفية" التي تقود إلى اتخاذ القرار بالإضافة إلى القرارت الأخرى المعروفة والمفهومة عند أكثرية الناس.

متلازمة الاجتماع

يحدث تأجيل اتخاذ القرارات في المنظمات التي تعتمد على عقد الاجتماعات، والسبب هو عدم تنظيم العاملين لاجتماع آخر بسبب كثرة الاجتماعات، كذلك إذا سادت عادة اتخاذ القرارات خلال الاجتماعات أو بعد المناقشات التي تتخلل الاجتماع، فإن المديرين سيتوخون الحذر ويتجنبون اتخاذ القرار شخصياً وتحمل مسؤوليته.

مثال(١ـ٢): كثير جداً، متأخر جداً، قادم من كثيرين جداً

أذكر حين كنت مديراً جديداً في منصبي الإداري الأول وكانت خبرتي ضئيلة في هذا المجال، أنني أخذت أدرس برنامج مسؤولياتي في اليوم الأول من بدء العمل، وكان برنامج المسؤوليات يضم المطالبة بالحصول على التوصيات الخاصة بالعاملين الجدد من أرباب أعمالهم السابقين، وكانت الفوضى تعج في ملفات العمل التي تركها لي المدير السابق، وكان من الصعب علي أن أقوم بهذا الإجراء، فتوجهت لطلب المساعدة من قسم المشاريع، وهناك أجابوني: " سنجري اجتماعاً لمساعدتك في هذا الأمر"، وتم تحديد عقد الاجتماع بعد يومين، وحضر الاجتماع ثمانية أشخاص، وتلخص موضوع الاجتماع في جلسة تعارف فوضوية من قبل الموجودين، في حين استحوذ حل المشكلة على وقت قصير نسبياً، في حين كان من الممكن حل المشكلة المذكورة خلال عشر دقائق وبلقاء شخص واحد وقبل مرور يومين على الاجتماع، فذلك أفضل من إجراء اجتماع لمدة ساعة وبحضور عدد كبير من الأشخاص.

•يكون الاجتماع ناجحاً عندما ينحصر ضمن إطار بناء علاقات العمل المتبادلة، وضمن إطار الهدف الحقيقي، بينما يجعل التعرف العادي على الموظف الجديد واتخاذ قرار مشترك للمشكلة التي تعترضه، الاجتماع سخيفاً، كما إن تأخير دراسة التوصيات التي قدمها أرباب العمل السابقين سيقود إلى تولي الشخص غير المناسب للمنصب الشاغر.

ما هو الاجتماع؟

يقدم أحد القواميس تعريفاً للاجتماع على أنه: "اجتماع عام للناس لسبب معين"، في حين يعرف قاموس آخر الاجتماع بأنه: "اجتماع الناس من أجل المناقشة"، فإذا كانت هذه التعاريف هي الأفضل في تحديد معنى الاجتماع، في إطار الأعمال التجارية على الأقل، ويتم استخدامها لتوجيه المنظمين والمشاركين، فليس غريباً أن يكون عدد كبير من الاجتماعات عديم الفعالية، ولذلك نحتاج إلى تعريف أدق للاجتماع، لخلق ظروف العمل التي تعطي أكبر فائدة ممكنة من

الاجتماعات، ويعتمد هذا التعريف على مقتطفات من التعريفين السابقين، ويضم عاملين هامين هما السبب والهدف اللذان يشترطان ضرورة عقد الاجتماع.

الاجتماع ـ تعريف جديد

هو جمع الأعضاء الضروريين فقط، والذين يستطيع كل عضو منهم تقديم اقتراحات متعلقة بالمشكلة التي تلمس اهتماماتهم، وإيجاد الحلول الممكنة تبعاً لهدف الاجتماع المحدد سلفاً.

ولاشك في أن هذا التعريف هو تعريف فرعي، لكنه يضم عناصر السبب وسرعة تغير الرقابة، ويسمح بخلق شروط للعمل الفعال.

الامتناع عن الاجتماعات

تنص القاعدة الأولى الخاصة بالتحضير للاجتماع على: تجنب عقد الاجتماع قدر الإمكان أو اختصاره إذا لم نستطع تجنبه، وهذا لا يعني أن الاجتماع غير ضروري أصلاً، فالاجتماعات ضرورية ولا يمكن لعمل المنظمة أن يكون كامل القيمة بدون الاجتماعات، لكن الاجتماعات الكبيرة كثيراً ما تعقد لأسباب ثانوية أو سخيفة، وتحدد بنية المنظمة إمكانية الامتناع عن عقد مجموعة من الاجتماعات، وهناك حلول بديلة نجح في تطبيقها المديرون التنفيذيون الجدد، حيث يمكن تخفيض عدد الاجتماعات في أغلب المنظمات بدون ضرر من أجل اتخاذ القرارت بسرعة واقتصاد، بمساعدة أساليب أخرى، إذا تم تحديد الهدف الموحد وأسس الاجتماع، ودراسة الحلول البديلة.

الاجتماع وبدائله

لكي يصدر المدير أوامره، من الضروري أن يعرف رد فعل المحيطين به، وهناك طريقتان على الأقل لتحقيق ذلك: إما بإعطاء تعليمات تصدر عن القرار الفردي، أو مناقشة المسائل المتنازع عليها، وعندها سيكون القرار مشتركاً بين

الجهات المعنية، وكلتا الطريقتين يمكن أن تكونا فعالتين، ولكن يتوجب تقييم فائدتهما بصورة منفصلة في كل حالة، ليتم استخدامهما في الأوضاع المطلوبة.

مثال (١ـ ٣): شروط السلامة ـ ١

حدث في المؤسسة مجموعة من السرقات الصغيرة، فعقد اجتماع لمناقشة هذه المسألة، وتم التأكيد على أن إبقاء البوابة الخارجية مفتوحة بعد انتهاء المناوبة هو دعوة نوعية لدخول السارق إلى المبنى، وكانت هذه البوابة تسهل وصول العاملين بعد إنهائهم لأعمالهم الإضافية إلى موقف السيارات مباشرة، دون إضاعة الوقت على قطع المساحة والخروج عبر البوابة الأخرى المحروسة. فاتخذ المدير قراراً بوجوب إغلاق هذه البوابة من الآن فصاعداً، وذلك بعد مرور عشر دقائق على انتهاء المناوبة، وتم إعلان القرار على جميع العاملين مع إيضاح الأسباب.

الأهم: إن المسألة القابلة للجدل، هي استدعاء جميع العاملين لعقد الاجتماع والمناقشة، ولا شك أنه لا يوجد حل آخر، وفي نفس الوقت كان يحتمل أن تستمر السرقات.

مثال (١ ـ ٤): شروط السلامة ـ ٢

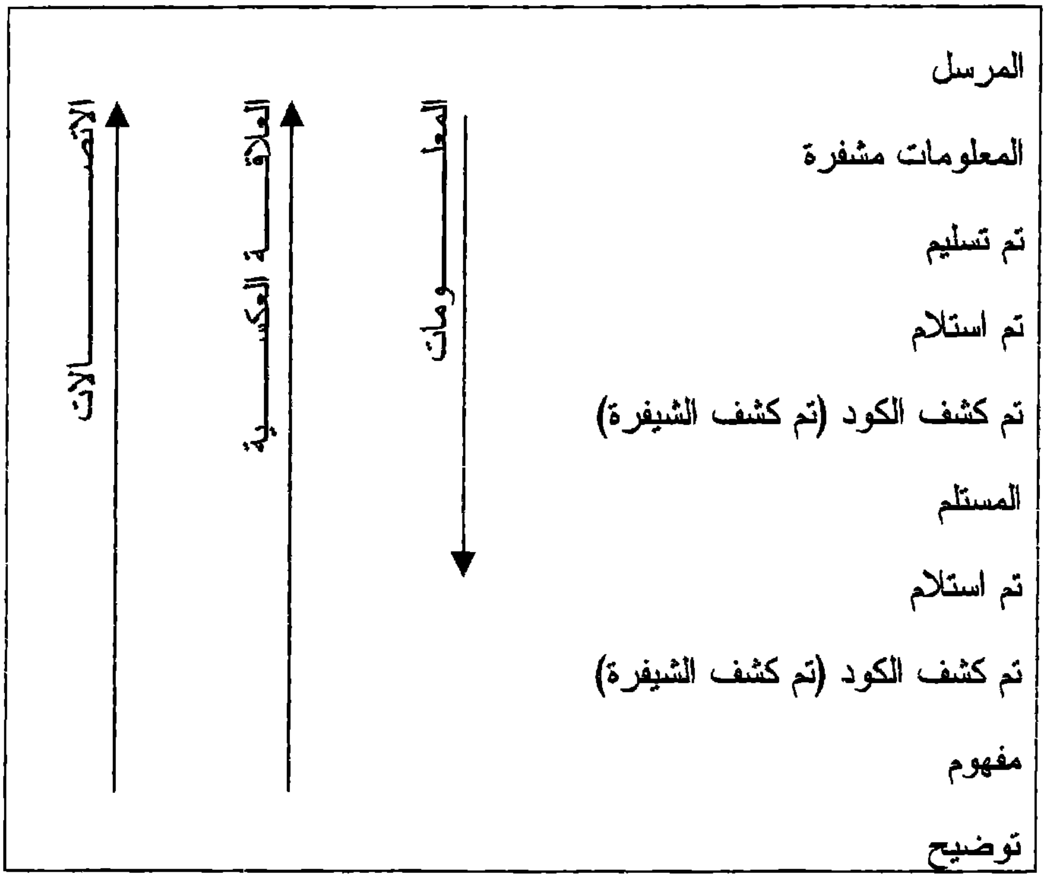
تم حل مشكلة السرقة المذكورة، لكن الخسائر استمرت، فقرر المدير ضرورة إجراء التفتيش الانتقائي للموظفين، فعقد اجتماعاً حضره مجلس المندوبين لمناقشة المشكلة ووضع خطة للعمل، وبعد نقاش طويل وتعديل دقيق تم تأكيد الاقتراحات وقبولها بدعم من المجلس.

الأهم: لو حاول المدير تطبيق هذه الإجراءات بتعليمات شخصية منه ودون استمالة ممثلي الموظفين ودون مناقشة هذه المشكلة وحلولها البديلة، فإن ضربة رد الفعل الكامن كانت ستكون قوية ضده، وهكذا حال إدخال الكوادر في الاجتماع دون حدوث خسائر كامنة في حال عدم الموافقة.

إن الاتصالات هي ليست المعلومات

بغض النظر عما إذا كانت القرارات فعالة أم لا، وهل اتخذت خلال الاجتماع أم خارجه، فإن جميع القرارات تدور حول الاتصالات بشكل أم بآخر، وقبل أن تصبح الاتصالات فعالة، سيبقى من المستحيل اتخاذ القرارات، والمؤسف أن المعنى الحقيقي للاتصالات التي هي ضرورية جداً خلال حياة الإنسان كلها، يكون غير مفهوم أو مشوه في سياق الحديث الاقتصادي، وتظهر هذه المسألة بوضوح في العلاقات المتبادلة بين الشركاء في العمل، فعدم التفاهم يمكن أن ينشأ بين شخصين اثنين فكيف إذ كانوا أشخاصاً كثيرين يتناقشون خلال الاجتماع.

فإذا حدث أن الشخص (أ) يقابل الشخص (ب) ويقول له إنه تم إنتاج ١٠٠٠ قطعة خلال هذا الأسبوع، فإنه سيظن بوجود مودة مع الشخص (ب)، لكن الأمر غير ذلك، فهو يخبره فقط، فرغم أهمية هذه المعلومات إلا أنها لا تؤثر على الشخص (ب) ولا بأي شكل ولا تفرض عليه أية التزامات. بينما إذا التقى الشخص (أ) بالشخص (ب) وسأله حول توافر القوى العاملة ومخزون الموارد أو الطاقة، أو بخصوص وجود أية مشاكل في المعدل الإنتاجي الأسبوعي، فإنه عندها يبدأ عملية الاتصال. وإذا كان يستمع بتجاوب ويتجنب السلبية، فإن الأجوبة يمكن أن تشتمل على الأسئلة التي تحتاج إلى الحل، وإذا اتفق (أ) مع (ب) بخصوص الحل العملي، فإن الاتصال يحدث ويساعد في تحقيق نتائج مشتركة. وهكذا نرى أن الاتصال الحقيقي يتكون من "اجتماع الأدمغة" والتوصل إلى اتفاق، والحوار في هذه الحالة ضروري جداً ، لأنه يؤثر على فهم وجهات نظر الفريقين وفهم الأولويات، ويتم تحقيق ذلك فقط عن طريق التبادل بالمعلومات والعلاقات المتبادلة، وهي عملية سريعة التطور وليست عملية خاملة، وهي تشتمل على جميع النواحي،كما هو مبين في المخطط ١ــ ٢ .



المخطط (١ ــ ٢) المعلومات لا تساوي الاتصالات

(مأخوذ من كتاب "الحديث الصعب" حول كيفية التصرف في الظروف الصعبة).

الاجتماعات التي تحافظ على نفسها

إن أهمية الفروقات بين المعلومات والاتصالات لا يمكن المغالاة في تقديرها، ليس فقط في حالة تبيان ما يجب تجنبه أثناء التحضير للاجتماع، بل وأيضاً في التحكم بالمشاركين المستقلين وبالأحلاف وبالاجتماع نفسه. إن وظيفة الاجتماع هي تحديد السياسة، أو التغيرات التي يجب إدخالها في سياسة الشركة، وفي هذه الحالة يحتاج الاجتماع إلى تفاعل مختلف وجهات النظر ،في حين يتم

إجراء كم وفير من الاجتماعات، التي تمثل استعراضاً للحالة الراهنة، ويطلب من المشاركين تسجيل واستيعاب المعلومات فحسب، وتكمن المشكلة في أن وضعاً كهذا يجبر المشاركين في الواقع على التعليق على القرارت ومناقشتها فقط بعد اتخاذها، وذلك لتبرير حضورهم.

مثال (١ـ ٥): ما ليس بحاجة للتعليق عليه

طلب من السكرتير تقديم المعلومات للمشورة والتي تتعلق بالأجرة التي تدفعها الشركة مقابل استئجارها مجموعة من العقارات وما شابه ذلك، وكان عليه أن يقدم تقريراً حول المباحثات التي أجريت بخصوص كل عقار من العقارات الاثني عشر. وكانت أغلبية العوامل التي تحدد مستويات الأسعار الجديدة خارج حدود سلطة الشركة، وبما أن هدف المباحثات كان تحقيق أقل زيادة ممكنة للأسعار، وبما أن حالة السوق كانت تمنع ذلك، فإن الشركة اضطرت في نهاية الأمر إلى قبول الزيادة التي لا بد منها. واستحوذ هذا البند من جدول الأعمال على ٣٠ ــ ٤٥ دقيقة، وعندها قرر السكرتير قصر حديثه على ملخص للمباحثات الاثني عشر وعرض على رئيس الاجتماع مناقشة الملخص بصورة استثنائية، أي أن المناقشة كان يمكن أن تجري بتوفير عوامل أو حقائق خاصة، والتي لا يمكن تجاهلها، بينما تبقى باقي الحالات أمثلة فقط. لاحقاً صار يوزع على المشاركين معلومات مفصلة مطبوعة بدلاً من التقرير الشفهي، وتم اختصار الزمن المخصص لكل بند من جدول الأعمال إلى عشر دقائق.

الأهم: إن العمل المسبق الذي يقوم به شخص واحد، يمكن أن يركز انتباه المشاركين في الاجتماع على الأهم.

كيفية إلغاء ضرورة الاجتماع

إن العملية المذكورة في الحالة (١ـ ٥) ، قد تم تعديلها لاحقاً من أجل مجموعة من التقارير الروتينية الأخرى، بحيث جرى بهذا الشكل إزاحة "النواحي

النقاشية" من مكانها. ويمكن استخدام هذه العملية في أي عمل تجاري آخر، يلجأ كثيراً إلى عقد الاجتماعات، من أجل التسجيل أكثر مما هو من أجل المناقشة. وإنه من الأسهل إعداد مخططات متقنة لاتخاذ القرارات، من أن يتم في كل مرة عقد اجتماع المجلس مجدداً.

مثال (١ــ ٦): بالتنسيق مع السياسة

كان موضوع قلق الشركة هو تقاعد العاملين القدامى فيها دون حصولهم على أجرة إضافية، باستثناء راتب التقاعد الرسمي، لأنه وفق شروط القبول في العمل لم يدخل هؤلاء الأشخاص ضمن المخطط العام لتأمين التقاعد، ولذلك عقد المجلس عدداً من الاجتماعات، قام خلالها بوضع سياسة للعمل وسير الإجراءات لتحديد الإعالة المالية لهؤلاء العاملين، كما درس مجموعة من الحالات المختلفة، ثم قام قسم المشاريع في الشركة بمصادقة من المدير بحساب النسبة المحددة آلياً وتم تحديد قيمة المدفوعات، واستمر المجلس في كل سنة بمراجعة المخطط، لكن ذلك كان يتم من وجهة النظر السياسية وليس الإدارية.

الأهم: إن تطوير قرارات إجرائية طويلة الأمد تقلل من ضرورة عقد الاجتماعات من أجل مناقشة الحالات الخاصة، كما تسمح للذين تقع على مسؤوليتهم اتخاذ القرارات بأداء أعمالهم بصورة أفضل. وإن وجود هذه المخططات يزيل ضرورة المناقشة ويساعد في تجنب القرارات الفردية، التي يمكن إن تقود إلى ادعاءات غير مرغوب بها.

الضربة الجوابية

من الطبيعي أن البعض لا ترضيه مناقشة المعطيات التي تدور حول الحالات الاستثنائية فقط، فبعض المشاركين في الاجتماع ينظرون إلى مشاركتهم على أنها تقوية لنفوذهم ومكانتهم، وينظرون إلى مدة الاجتماع على أنها مؤشر لأهميتهم الشخصية. وهذه التغيرات في البنية لا تسمح لهم بالتعليق على الأمور

قليلة الأهمية، عندما يستبعد أن يقولوا شيئاً مغايراً، فإذا انعدمت لديهم إمكانية مناقشة الأمور قليلة الأهمية، فإن مساهمتهم العامة في الاجتماع تصبح محدودة، مما يعرض للشك استمرارية مشاركتهم في الاجتماعات. ويمكننا تقدير مساهمة كل شخص في حال ضرورة تقليل عدد المشاركين واختصار مدة الاجتماع نفسه.

دور التعليمات

بالإضافة إلى إعداد الوثائق طويلة الأمد، يجب تحديد الأدوار بدقة وإصدار التعليمات، فذلك يساعد في تجنب عقد عدد كبير من الاجتماعات وفي اختصار مدة الاجتماع، سواء كان الاجتماع لعدة أشخاص أو لشخصين، فكثيراً ما يلاحظ المشاركون في الاجتماع أنهم منجرون إلى عملية إعادة النظر في أدوارهم ومسؤولياتهم. وإن توضيح دور كل قسم وكل موظف وتوضيح مطالب العمل بمساعدة التعليمات يساعد في تجنب هدر الوقت.

مثال (١ــ ٧): ليس من عملي...

خلال الاجتماع الأول للمجلس الجديد قام رئيس الاجتماع باستدعاء أشخاص لاستيضاح بعض المسائل المتعلقة بنوعية الإنتاج، فقوبل بصمت تام، وبعد انتهائه من القاء كلمته قوبل باتهامات معاكسة من قبل اثنين أو ثلاثة من الحضور، وقد أصر كل واحد منهم على أن مسؤولية نوعية الإنتاج تقع على عاتق الآخر. فهذه الشركة لم تكن تستخدم الدليل الإنتاجي وإرشاداته، ولذلك أصبحت مسألة من يتحمل مسؤولية الانتاج سبباً للجدل.

الأهم: إن توزيع المسؤوليات وتحديد مجالات العمل وتوزيع التعليمات في جميع الأقسام، يساعد في المحافظة على الوقت، وعدم هدره على مسائل روتينية. وإن تحديد مجالات العمل يخلق المقاييس التي نعتمد عليها في تحديد درجة المسؤولية.

النظام والتغيب عن العمل

عند مناقشة المسائل التي من الطبيعي أن تدور حولها النقاشـات، يجـب ألا نغفل المشكلة المتعلقة بالنظام داخل المؤسسة والتغيب عن العمـل، فـإذا لـم تتـم صياغة مطالب المنظمة صياغة دقيقة، لن تـُحـَل المشكلة وسيتم هـدر الوقـت، وإن تحديد قواعد دقيقة للسلوك وقواعد النظام، تبين للعاملين المسموح والممنـوع، فتتم معاملة المخالفات بعد ذلك بالاعتماد على قواعد النظـام ودون اللجـوء إلـى النقاش، وبهذا الشكل يتم اتخاذ سياسة موحدة للتعامل مع المتصنعين ومـع الذيـن يمرضون كثيراً ويتمارضون لفترات طويلة، ويتم تطبيق هذه السياسة على الجميع، أي أن الجميع في هذه الحالة يعرف الإجراءات التي ستتخذ بحـق الـذي يخـرق القواعد المحددة، وعندها لا حاجة لاستدعاء موظفي الشركة للاجتماع في كل مرة.

تحقيق التقدم بين الاجتماعات

إن هدر الوقت في طابور الاجتماعات هائل، لأنه يتحول إلى عـادة، لذلـك فإن التخلص من الروتين والسماح بالتعليق فقط في حالات استثنائية يسـاعد فـي التخفيف من إضاعة الوقت ويساعد على العمل بنزاهة والحصول على المعلومـات قبل بدء الاجتماع وليس خلاله، فإذا تم توزيع المعلومات مع جدول أعمال اليـوم، فإن ذلك يسمح بالتفكير مسبقاً في الموضوع، بدلاً من صرف فترة الاجتماع علـى ذلك.

اختصار زمن الاجتماع

إن الاقتراحات المقدمة هنا تفترض المقدرة على التحكم بـالأحداث، بحيـث يتم تجنب عقد الاجتماع أو اختصار زمنه، وليس الهدف هو اختصار الاجتماعـات جميعها، إنما الهدف في جعل الاجتماع يتركز على الأمور الهامة حصراً، وهـذا لا يعني وجوب إلغاء الاجتماعات وأن الزمن هو مقياس الفعالية، لأن عقد الاجتمـاع بعد تحديد أهداف دقيقة هو أمر بالغ الأهمية والمنفعة وبإمكانه اختصـار الوقـت

وتجنب استخدام الموارد البديلة. وهناك عدة أشكال لسير عملية اتخاذ القرار، وما يهم في جميع الأحوال هو التقييم الموضوعي للقرار الأفضل، وليس التوجه آلياً لعقد اجتماع يناقش هذا الموضوع.

مثال (١ـ ٨): الاجتماع أفضل من إرسال رسالة

كان الزبون غير راضٍ بمنتجات وخدمات الشركة، فأرسل شكوى إلى النيابة المحلية ليحصل على تعويض، فتم إرسال حجج الزبون وتفاسيره واستنتاجاته بشكلها الوارد في الرسالة إلى مجلس الشركة، وبالنتيجة استمرت المراسلة بين الجهات الثلاث عدة أسابيع، وحتى بعد أن حصل الزبون على تعويضه بقي لديه إحساس بأن الشركة أساءت معاملته، في حين كان من الممكن أن يحدث لقاء بين الزبون ورئيس الشركة، وكان الرئيس سيشرح جوهر المشكلة ويؤكد للزبون بأنه سيتم تعويض خسارته، وكان هذا الأمر سينتهي نهاية أفضل.

الأهم: في هذه الحالة، هو أفضلية اللقاء المباشر، حيث تؤثر لغة الجسد ويتم تجنب المراسلات المطولة. وكان الوقت المخصص للقاء سيوفر الموارد المصروفة على المراسلات.

من المؤسف وجود الكثير من حجج الدفاع عن النفس مثل "تحقيق أهدافنا بأية طريقة"، فالمراسلات تخلو من تعابير العينين ونبرة الصوت وهي على العموم تخلو من لغة الجسد كلها، فنحن نستخدم اللغة التي يمكن أن تزعج بعض الناس وألا تكون مفهومة لديهم، فتخلق أو تزيد نسبة عدم الفهم، فالبعض لا يستطيع أن يطرح سؤالاً على قطعة الورق والبعض لا يستطيع أن يحصل من الرسالة على إيضاح كاف، بينما في المقابلات المباشرة يمكن استخدام لغة الجسد لتلطيف الحجج، وتلعب نبرة الصوت دوراً مهماً. وإننا ننصح المؤسسات بالتقليل من عدد الاجتماعات، واستبدالها بالمفكرات التي تضم القرارات ونتائج المناقشات، فإنها الطريقة الأفضل رغم أنها أكثر تكلفة، فالواقعية والموضوعية ضروريتان ويجب أن ترافقا العمل دوماً.

الفصل الثاني

عقد الاجتماع اضطرارياً

من المهم التقيد بما يلي:

١ـ تبين جوهر المشكلة، ثم ابدأ بالتحضير للاجتماع الذي يناسب هدفك أكثر.

٢ـ حدد شكل الاجتماع الذي اخترته وحضر نفسك له.

٣ـ يجب أن يضع التحضير والتخطيط للاجتماع أساساً لتحقيق النتيجة المرجوة.

٤ـ إن الاجتماعات التي تستخدم فيها وسائل الاتصال الالكترونية يمكن أن توفر الوقت والمال، ولكن يجوز أن يكون ذلك على حساب الفهم والاتفاق.

أي اجتماع تختار؟

توجد عدة أنواع للاجتماع، ومن المهم تجنب الاجتماعات التي لا هدف منها ولا معنى لها، وهل من الضروري فعلاً عقد الاجتماع وهل يناسبك هذا النوع من الاجتماع ويخدم غايتك ؟

أنواع الاجتماع

١ـ وجهاً لوجه:

هذا الاجتماع يضم الجهتين اللتين اجتمعتا باتفاق مسبق أو بدعوة من إحدى الجهتين أو بدون سابق تخطيط، وذلك بسبب ضرورة مناقشة الأعمال، وقد قدم شرح مفصل لمبادىء الاجتماع وجهاً لوجه في الفصل الثالث.

٢ـ اجتماع غير رسمي:

يعقد هذا الاجتماع عادة بمبادرة من رئاسة الشركة، التي تقترح على عدة جهات معنية الاجتماع سوية ومناقشة الحلول المحتملة للمشكلة.

٣ـ الاقتحام العقلي:

إنه نموذج متقدم للاجتماع غير الرسمي، ويمكن أن يكون فعالاً جداً،وخاصة عندما يكون الهدف تطوير الأفكار المبدعة، لأن ذلك في حقيقة الأمر يتطلب مشاركة وتفاعلاً من قبل الآخرين.

٤ـ لجنة خاصة:

هذا النوع من الاجتماع يشبه الاجتماع غير الرسمي، لكن من الواضح أنه أكثر ارتباطاً بجدول الأعمال، ومن المحتمل أن يكون محدوداً في فترته الزمنية. وإن الاجتماعات من هذا النوع تميل إلى الكثرة وعدم الرسمية، فما إن ترتفع درجة الرسمية حتى تزداد فترة الاجتماع الزمنية، وعادة في هذه الحالة تنخفض نسبة الإنتاجية.

٥ـ اللجنة الدورية:

إن هذا المصطلح يشمل مجموعة واسعة من الاجتماعات، التي تدعى عادة بغير الرسمية أو غير المخطط لها. ويمكن تعريفها أيضاً بأنها لجنة دائمة، لأن مهمتها تتلخص في العمل الدائم، خلافاً للّجنة الخاصة، وبالتالي فإن هذه

الاجتماعات مخصصة على الأغلب لحل المسائل القياسية، في حين أن اللجنة الخاصة تعمل على نطاق واسع وتجتمع بصورة غير دورية.

٦ـ الاجتماعات الرسمية:

إن هذه الاجتماعات لديها نزعة نحو التعامل مع المسائل الروتينية وغير القابلة للجدل وذلك بشكل رئيسي، ويمكن أن تكون محطة أخيرة للقرارات التي اجتازت المراحل المرؤوسية.

٧ـ الجوائز:

في هذه الحالة تماثل العلاقة بين المشاركين العلاقة بين المعلم وطلابه، وليس العلاقة بين المندوبين الذين يشغلون مناصب متماثلة، في هذه الحالة يراقب رئيس الاجتماع سير الاجتماع بدقة ليتم تجنب اللحظات المخربة التي تهدر الوقت. يتم بحث مسألة الجوائز في الفصل ١٤.

٨ـ الاجتماعات العامة:

إنها ليست اجتماعات بمعناها الصحيح، لأن مهمة رئيس الاجتماع في هذه الحالة هي إعلان وجهة النظر أو المعلومات دون استدعاء ردود الأفعال من الموجودين.

التكتيكات

إن كل اجتماع من الاجتماعات المذكورة يتطلب تعاملاً خاصاً، ويجب أن نحصل على الفائدة القصوى من كل اجتماع عن طريق تطوير التعامل الخاص وتحليل التكتيك سلفاً.

الاحتشاد غير الرسمي

تتلخص مشكلة المشاركين في أنهم اجتمعوا سوية لفترة قصيرة لحل

المشكلة، في حين كان من الصعب مقاومة حماس رئيس الاجتماع، وخاصة أنه كان مديرهم، وبما أن هذا الاجتماع عفوي فإن هدفه يبدو غامضاً، فتظهر خطورة امتداده فترة زمنية أطول مما هو ضروري، لأن كل مشارك سيبدي وجهة نظره بتشويش، لأنه لم يفكر بالموضوع مسبقاً. ويمكن للوضع أن يزداد صعوبة، إذا كان رئيس الاجتماع شخصاً يتصرف بعفوية بحيث يدعو للاجتماع دون أن يحضر له جيداً أو يخطط له، وفي هذه الحالة ستأخذ براهين رئيس الاجتماع وقتاً طويلاً، لأنها ستحتاج إلى إيضاح. لذلك تتحول المناقشة إلى مناقشة دورية وليس إلى مناقشة تقدمية، فعندما يتم استدعاء الأفراد من أعمالهم للاجتماع فجأة لا يكون بمقدورهم أن يشاركوا مشاركة فعالة. ورغم أن التجربة تؤكد عدم فعالية هذا النوع من الاجتماعات، فإن المشاركين سيحتاجون إلى:

أ) استيضاح المشكلة بسرعة.

ب) محاولة التضامن سريعاً لكسب الوقت المخصص للتفكير.

مثال (٢ـ ١): ردع رئيس الاجتماع ـ ١

لقد كان رئيس الاجتماع نشيطاً ومحباً للعمل، وكان شخصية مبدعة لأبعد الحدود، قادراً على طرح سيل لامتناهٍ من الاقتراحات الجديدة، وكانت بعض أفكاره ناجحة جداً وبعضها فاشلاً، وكان حماسه عظيماً لدرجة تصعب معه إقناعه بعدم هدر الوقت الثمين على مناقشة الملاحظات الفاشلة، فكان يستمر بالنقاش إلى أن يتعب من الفكرة أو ينتقل إلى فكرة أخرى، أو يدرك في النهاية أن الفكرة لم تكن ناجحة، وكان يترأس جماعة صغيرة من العاملين الذين كانوا يعملون في المكتب الرئيسي، لكنه كان يقضي وقتاً طويلاً في العمل مع عدة أقسام موزعة في المملكة المتحدة كلها، وبما أنه كان يعشق الاجتماعات العفوية، فإن مرؤوسيه من المكتب الرئيسي أقاموا العلاقات مع الأقسام، ليتم إعلامهم فوراً من جهة الأقسام المعنية فور ظهور "فكرة لامعة" جديدة عند المدير، وفي إحدى المرات تم إعلامهم بأن

"الفكرة اللامعة" ظهرت عند المدير وأنه متوجه فوراً إلى المكتب الرئيسي، لعقد اجتماع فوري لمناقشة المستجدات، فقام الفريق بسرعة بالدعوة إلى لقاء بديل خارج المكتب وعندما جاء المدير إلى المكتب لم يكن هناك أحد ليجتمع معه، وربما كان سلوك هذا الفريق الفظ مبرراً، لأن فكرة المدير اللامعة أثبتت عدم جدواها بعد ٢٤ساعة فقط وتم إلغاؤها بهدوء.

الأهم: إن مشكلة الأفكار اللامعة والأفكار التي تبدو مبتكرة للوهلة الأولى، في أنها ليست مبتكرة في شيء وقد تم رفضها من قبل الآخرين بسبب عدم تأملها ودراستها جيداً، ولذلك فإن عقد اجتماعات لمناقشة أمور كهذه هو هدر عابث للموارد.

الاقتحام العقلي

هنا يجتمع تكتيك عقد الاجتماع وتكتيك عدم عقد الاجتماع، ففي نهاية الأمر إذا كان لابد من عقد الاجتماع، كأن يكون لقاءً غير رسمي، كالذي تحدثنا حوله سابقاً، فإننا نستطيع أن نستبدله بدورة مدتها ٣٠ دقيقة لا أكثر، وفي هذه الحالة نتجنب هدر الوقت ويعرف المشاركون بوجود قيود. إن مبدأ تحديد مدة النقاشات لا تنتمي إلى "الاقتحام العقلي"، لكنه يمكن أن يستخدم فيما يتعلق باستمرارية الاجتماعات الأكثر رسمية. ويظهر خطر"الاقتحام العقلي" في أنواع أخرى من الاجتماعات، عندما يصبح بإمكان الحشريين أن يقمعوا أصحاب الأفكار القيمة، والذين لا يمتلكون موهبة التعبير عن النفس، مما يحمل رئيس الاجتماع مسؤولية تأمين مشاركة كاملة لجميع الحاضرين، وردع الحشريين وإلهام أصحاب الأفكار القيمة، فإذا كان رئيس الاجتماع يميل إلى آراء المشاركين الواثقين من أنفسهم فإنه يمكن أن تظهر نزعة لتجاهل الآراء الأخرى.إن رئيس الاجتماع هو الذي يدير الاجتماع، وحتى القادرون على تلقي الضربات وعرض وجهات نظرهم، التي ربما لن تعجب رئيس الاجتماع، لن يكون بمقدورهم لاحقاً تحقيق النجاح في أي مستجد بدون دعم من قبل رئيس الاجتماع.

مثال(٢ـ ٢): ردع رئيس الاجتماع ـ ٢

لقد كان رئيس الاجتماع شخصية قوية جداً، وقد قال عنه أحد زملائه مرة: "إنه قائد نموذجي، لكنه ليس رجل أعمال جيد"، فلقد كان رئيس الاجتماع مقتنعاً دوماً بأن أفضل العاملين في المؤسسة يحصلون على التشجيع الذي يستحقونه، لكنه كان يرى أن وضعه الشخصي غير مضمون بصورة جيدة، ومع اقتراب فترة إحالته إلى التقاعد بدأ يدرك أنه سيفقد السيطرة على الأحداث في المراجعة السنوية للرواتب التقاعدية، ولذلك قرر استغلال منصبه الحالي للحصول من المجلس على إذن بزيادة الرواتب التقاعدية السنوية، وذلك لغاية شخصية، فقام اثنان من زملائه بإقناعه بأن المجلس لن يوافق على طلبه، وذلك لتجنب إحراجه مباشرة قبل تقاعده، وعندما وضع رئيس الاجتماع وجهاً لوجه أمام سياسة زميليه اللبقة والصلبة عدل عن رأيه في المجابهة.

الأهم: إن التحالفات يمكن أن تساعد في تدارك استغلال المنصب أو النفوذ الشخصي لتحقيق مآرب شخصية.

اللجنة الخاصة

وظيفتها حل مشاكل العمل الخصوصية، وعند وجود هذا التنظيم يتوجب على المشاركين إعداد تقارير مفصلة، بالإضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات، فإذا لم يتم تحديد الإطار الزمني فإن نقاشات اللجنة يمكن أن تطول بشكل غير مرغوب به، وهذا الأمر ملح بشكل خاص عند مناقشة السفرات الخارجية التي يتم تمويلها من الصندوق العام في المؤسسة.

يجب تحديد إطارات التقرير المتعلق بالميزانية تحديداً دقيقاً، بالإضافة إلى الاستماع إلى آراء المختصين المؤهلين جيداً بصورة حصرية، لأن الآراء الكثيرة تطيل النقاش وتضعف فعالية المناقشة العامة.

اللجنة الدورية

ينتشر هذا النمط من الاجتماعات في أكثرية المؤسسات، وهذا الاستخدام الواسع لا يجب أن يعطي تصوراً كاذباً بفعاليته، فهو كأي اجتماع آخر، يحتاج للمراقبة ليكون فعالاً، رغم أن المفهوم الذي ينص على أن الأعمال التجارية تحتاج إلى تحليل دائم، يحمل في طياته تحديد الرقابة. كما يجب أن يكون رئيس الاجتماع قوياً وواثقاً من إمكانية تحقيق أهداف الاجتماع من خلال التوزيع الزمني العقلاني، وخاصة من خلال مناقشة أمور معينة في اللجان الفرعية التي تحضر التقارير، وعندها من الضروري أن يناقش الاجتماع الرئيسي الأمور الاستثنائية حصراً.

وفي حال عدم وجود اللجان الفرعية، وكان رئيس الاجتماع يسمح بالنقاش الحاد، فإن استمرارية الاجتماع تتضاعف، وهناك طرق تساعدنا في تجنب حدوث خلل كهذا، ألا وهي:

"**المقصلة**" أو "**إيقاف النقاشات**"، إنها طريقة اختصار الاجتماع عن طريق تحديد الحد الأقصى للاجتماع. واستخدم مبدأ "المقصلة" لأول مرة في عام ١٩١٠، لإدخال التطور في مجلس العموم بخصوص مسائل مالية محددة، في حين استخدم مبدأ "إيقاف النقاشات" في فترة مسبقة لذلك، إذ ظهر في البرلمان في عام ١٨٨٢، وتم اللجوء إليه بتصويت من قبل ١٠٠ صوت.

"**الكنغر**" إنه ضغط على المناقشة بخصوص مسألة محددة وحتمية اتخاذ القرار بعد مرور الفترة الزمنية المحددة، ثم الانتقال إلى المسألة الأخرى.

"**الوقوف**"، منذ أصبحت اجتماعات المجلس السري في المملكة المتحدة في القرن التاسع عشر تميل إلى الاستمرار فترة زمنية غير محددة، تم اتخاذ قرار بعلم من الملكة البريطانية ومن أجلها، بأن يقف أعضاء الاجتماع طيلة فترة الاجتماع، ويقتصر الجلوس على الملكة وحدها، وتستمر هذه العادة حتى اليوم، حيث تسمح وضعية الوقوف غير المريحة بتركيز الانتباه على مسائل الاجتماع الأساسية

واختصار فترته الزمنية. ومن المدهش أن بعض المؤسسات الأسترالية تستخدم هذه الطريقة لعقد الاجتماعات القصيرة، حيث توضع في غرفة الاجتماع منصات للأوراق بدون مقاعد. علماً أن الزمن ليس مقياساً رئيسياً لفعالية الاجتماع ، حين تغفل مراحل التحضير الأخرى وتقييم الفعالية.

الاجتماعات الخارجية

إن أغلبية الاجتماعات المذكورة في هذا الكتاب، هي اجتماعات داخلية، يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في مؤسسة واحد ة، حيث تلعب السياسة الداخلية دورها، ويجب أن تكون مراقبة من قبل رئيس الاجتماع، وبمقدور الأعضاء أن يعترضوا عليها بحرية، ويكفي أن يقوم مشارك أو عدة مشاركين في الاجتماع بإظهار نشاط سياسي حتى يصبح بمقدور التقارير الأكثر فعالية أن تثير النشاط السياسي العام، وإن شعار "هيا يا جيم (أو جين) ليس لدينا وقت لألعاب كهذه" يمكن أن يعود بالاجتماع نحو الوراء، وأن ينبه المعارضين أو المناقشين إلى أن لعبتهم مكشوفة. وتزداد صعوبة رقابة المزاج السياسي في الاجتماعات الخارجية، التي يكون فيها المشاركون ممثلين لمؤسسات متنوعة، ورغم أن الاجتماع نفسه يمكن أن يمتلك هدفاً واضحاً، إلا أنه يمكن ألا يوافق رغبات بعض المشاركين فيه، ورغم ذلك سيتم التوصل إلى اتفاق ما، ويتوجب على المشاركين في هذا النوع من الاجتماعات خلال التحضير له ما يلي:

أ- دراسة هدف الاجتماع:

ب- دراسة موقف مؤسسته. ويمكن تصور هذا البند بصورة مُدَرَّج منزلق نحو الأسفل، انطلاقاً من الوضع النموذجي باتجاه الحلول البديلة المقبولة وانتهاءً بالحالات غير المقبولة، ومن الضروري اتخاذ بعض الحلول الوسطية في هذا النوع من الاجتماعات، لأنه يستحيل إرضاء رغبات جميع الموجودين.

ج- جمع أكبر قدر من المعلومات حول أعضاء المؤسسات الأخرى

وممثليها، لتقييم مواقفهم في الهجوم والتراجع، ويتطلب هذا الأمر القيــام بأبحــاث محددة، لكن هذا التحضير سيكافئك ولو على مستوى العاملين على الأقل، وحتـــى وإن لم يستخدم المشارك هذه المعلومات خلال الاجتماع فإنه يستطيع أن يعتمد على خزينة معلوماته، وسيكسبه ذلك الوقار ويقيم تحالفاً يستخدم لاحقاً. علماً أنـــه عنـد القيام بأبحاث مماثلة يجب التأكد مسبقاً من أنك تتصرف بصورة صحيحة.

مثال (٢ـ٣): المعلومات الناقصة:

في تموز من عام ١٩٩٣ عقد اجتماع في طوكيو حضره ممثلون عن الـدول السبع الكبرى، وخلال الاجتماع تم تزويد المندوبين بمجموعات الدليل الحاوي علـى معلومات تتعلق بالمشاركين، ولسوء الحظ لم تكن المعلومات صحيحة:

فرئيس إيطاليا الذي لا يعتبر سلطة تنفيذية ولا يشارك في لقاءات كهذه، تـم تقديمه في الدليل كرئيس الوفد، في حين أن رئيس وزراء إيطاليا، الذي يمتلك هـذه السلطة التنفيذية ويترأس الوفد الإيطالي في اللقاءات الدولية، لم يذكر قط في الدليل.

كما لم يحتوِ الدليل على معلومات حول عضوين آخرين في الوفد الإيطالي، وهما وزير الخارجية ووزير المالية، في حين تم تقديم معلومـــات حـول وزيـر الضرائب، الذي لم يشارك في هذا اللقاء.

الأهم : عندما تجمع المعلومات بغرض التقييم، فإنها يجب أن تكون دقيقـــة، فإذا لم تكن كذلك فالأفضل ترك هذه الفكرة، لأن المعلومـــات الخاطئـــة يمكـــن أن تخفض نسبة الثقة المتبادلة، وتخلق حواجز بالنسبة للاتصالات، كما يمكن أن تكـون مهينة وتترك تأثيراً سلبياً على المشاركين.

الاجتماعات الرسمية

غالباً تبدو هذه الاجتماعات كنتائج للقرارات المتخذة، رغم أنـــها يمكـــن أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الرقابة السياسية، فإذا لـــم يتضـــح الـــهدف للمشـــاركين وضوحاً دقيقاً، فإن المبادرة ستنتقل إلى الذين يرفضون اتباع المسار العام.

مثال (٢ـ٤): تحدث لكن لمرة واحدة

ينعقد مجلس إحدى شركات النظام الملكي مرة كل ستة أشهر في أماكن أنيقة جداً، وبحضور المندوبين المناسبين، الذين يسترشدون بقوانين رسمية جداً خلال الاجتماع، وهذه القوانين التي تطبق بصرامة تلزم كل عضو على التحدث مرة واحدة وحصراً في حدود الموضوع، فعندما تحدث أحد المشاركين مرتين، لم يعرف المشاركون كيفية التعامل مع هذا الوضع، علماً أن السؤال كان في غير محله لدرجة عظيمة، وعندما طلبت لجنة التحكيم عدم اعتبار الرأي الثاني عند المتحدث، وافق الحضور جميعهم.

الأهم: إن صفة الرسمية الشديدة التي تغلب على الاجتماع وجوّه يمكن أن تلعب دور العامل الرادع للمتحدثين كثيري الكلام، وفق مبدأ "تحدث لمرة واحدة فقط"، وتكمن الصعوبة في وجود آراء يجب طرحها في البداية، وعندها يقوم بعض المتحدثين الذين طرحوا آراءهم باكراً، بمحاولة إعادة الحديث نحو الوراء، ويقود ذلك إلى خلق تكتلات وجماعات بين المشاركين، فيقوم قائد التكتل أو الجماعة بالحديث في بداية الاجتماع لدراسة رد فعل الباقين، ويترك شركاءه في الرأي قريبين من نهاية المناقشات، فيضيف تعليقاتهم إلى البراهين التي قدمت سابقاً.

الاجتماعات العامة

يتوجب على المتحدث أن يحضر نفسه جيداً لاجتماع كهذا، وخلال عملية التحضير يجب أن يتخيل جمهور المستمعين، والأهم من ذلك أن يبادر بالسؤال ويحضر نفسه مسبقاً له، فإذا تخيل المتحدث المندوبين المعارضين له فإنه سيسهل عليه التصرف خلال الاجتماع، فالحاضرون الراغبون بطرح الأسئلة أو انتقاد المتحدث، نادراً ما يحضرون تعليقاتهم أو يتقنون خطابهم. إن الملاحظات الجادة يمكن أن تفقد قيمتها عندما لا يستطيع المتحدث تقديمها بالصورة المناسبة والتشديد عليها. وهذه النقطة لصالح رئيس الاجتماع رغم أنه يجب أن يحترم التعليقات من

هذا النوع. ولا تهم درجة السوء في التعليق، فالسخرية من المتحدث بسبب العيوب في نطقه يمكن أن تنعكس على رئيس الاجتماع، وخاصة وسط جماهير المملكة المتحدة، الذين يميلون للعطف على الفاشلين. على الرغم من أننا لا نبحث هذا النوع من الاجتماعات في كتابنا هذا، إلا أن نقطة النظر هذه رئيسية ويجب أن تؤخذ بعين الإعتبار من قبل كل من يريد أن يتعلم فنون إدارة الاجتماعات، فالمدخل غير المناسب في تقديم البراهين أو استخدام تكتيك معين يمكن أن يضر باللعبة كلها، رغم قيمة وأهمية البرهان.

الحقوق

من الضروري أن يتم تحديد حقوق المشاركين في الاجتماع والحفاظ عليها، ومن الطبيعي أن جميع الموجودين لديهم الحق والإمكانية في التعبير عن الرأي، علماً أن هذه الحقوق لا يجب أن تكون قريبة المنال. فمثلاً في اجتماع مجلس الشركة ذي المسؤولية المحدودة، من الطبيعي أن يحضر سكرتير الشركة، ويختلف وضع السكرتير عن وضع باقي الحاضرين في الاجتماع في أنه لا يحق له عادة أن يتحدث، رغم أنه خلال المحضر الجاري أو المتبع يمكن أن يفرض عليه واجب الحديث، إذا كان المجلس أو أعضاؤه مدعوين بصورة غير رسمية أو ما شابه ذلك، ويجب إعلان الحقوق قبل الاجتماع.

استخدام شبكات الكمبيوتر

أدى انتشار الكمبيوتر والوصل التدريجي للوحدات والأنظمة، عن طريق الاتصالات الإلكترونية، إلى ظهور تنوع في الاجتماعات والمباحثات، وذلك بمساعدة التقنيات العصرية، فهناك حيث تستخدم أجهزة الفيديو، يصبح بالمقدور التعامل بمساعدة الطابعات والمعلومات التي تظهر على الشاشة، وكذلك رؤية وسماع بعضنا البعض، والامتياز هائل من ناحية الحصول على إجابة فورية أو

تقرير أو اقتصاد الموارد وتجنب خسارة الوقت، ففي الحالات التي يصبح فيها السفر غير اقتصادي، تصبح الاتصالات فرصتك الأخيرة.

مثال (٢ـ٥): الاستشارة عن بعد

يعتبر سفر الأطباء المختصين العاملين في المشفى الحكومي إلى ولاية جورجيا البعيدة لتقديم المشورة، عملية صعبة جداً، إذ تبلغ المسافة أكثر من ١٠٠٠ ميل، في حين بمقدور الأطباء المحليين المشرفين على المريض أن يتصلوا مع الطبيب المختص في المشفى الحكومي بمساعدة الكمبيوتر والحصول على مشورة وجيهة، كما يمكن الحصول على المشورة بطريقة أكثر فعالية بمساعدة المِسماع الإلكتروني لاستحداث أصوات الرئتين والنبض، كما يمكن نقل صورة رونتجن الشعاعية والموجات فوق الصوتية، كما تسمح الاكتشافات الأخيرة للمختص بأن "يتلمس" عن بعد بمساعدة نقل الأحاسيس اللمسية، التي يحصل عليها الأطباء المحليون باستخدام القفاز الإلكتروني في فحص المريض.

أجرى الجراح "عملية مزيفة" باستخدام هذه التقنيات، حيث كان يتحكم بالروبوت الذي يمسك المشرط، وكان الجراح يبعد ما يزيد عن ١٠٠٠ ميل.

الأهم: إننا نشك في أنه كان اجتماعاً بالمعنى الكامل لهذه الكلمة، لأن الجهات المشاركة كانت منفصلة بعضها عن بعض مادياً، ولكن بالرغم من ذلك كان لاجتماع العقول مكانة هامة.

وتكمن الميزة التالية في أن تكلفة هذه الأنظمة يمكن أن تلعب دوراً فعالاً، يجبر المشاركين على الاستعداد بالصورة المطلوبة واتخاذ القرارات بسرعة، فلكي يتم استخدام هذه الوسائل في الاتصال لنقل المطالب والمعلومات، كالبريد الإلكتروني مثلاً، يجب صياغة الأنباء بمنطق واختصار.

تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال هذه لإرسال المعلومات إلى اثنين أو أكثر من المرسل إليهم، وذلك يسمح لهم الاستغناء عن المقابلات الشخصية. فلتمثيل

مصالح ما يزيد عن ١٣٠٠٠٠ دائن فيما يزيد عن ٢٠ دولة، قامت شركة "تاتش روس"، التي اشترت البنك التجاري الذي أفلس وأخذت قرضاً دولياً، بتطوير نظرية لعقد الاجتماعات عبر اتصالات الأقمار الصناعية، بينما بقيت شركات إخرى واثقة من قدرتها على عقد اجتماعاتها العامة باستخدام الاتصالات التلفزيونية ذات المراكز الإقليمية. ومن ناحية أخرى يفترض أن التزايد السريع للعمل داخل المنازل في المملكة المتحدة نتج عن تطور أنظمة الكمبيوترات الشخصية، عندها زادت الإنتاجية زيادة ملموسة، وانخفضت التكلفة، ورغم المسافات التي تفصل بين الأعضاء، إلا أن الاجتماعات تعقد والأعمال تتطور.

العيوب

تكمن المشكلة في هذا النوع من الاجتماعات في أنها تفتقد إلى شرط أو أكثر من الشروط الأساسية التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من أكثرية الاجتماعات، حيث يسمح الاتصال بمساعدة الشبكات بنقل المعلومات بسرعة، لكن استخدام هذه الأنظمة التي تنقل فيها المعلومات عبر الآلات، يجعل الاتصال أبطأ مما هو عليه عند الحديث عبر الهاتف أو اللقاء الشخصي، فالاتصالات التلفزيونية تسمح للطرفين بمشاهدة ما يحدث على الشاشة، لكنه لا يريهم خفايا الأمور التي تحدث وراء الشاشة، لأن عدسات الكاميرات لا تلتقط كل شيء، كما تغيب الناحية الاجتماعية للعمل، وهذا ما لا يجوز إنكار أهميته عند حساب درجة الاستفادة من الاجتماعات عن بعد، فلا يجوز تجاهل أي من هذه النواحي عند تدريس مادة إدارة الاجتماعات.

إن الإنسان كائن اجتماعي، وحتى ولو كان قادراً على تحقيق إنتاجية أكبر بكثير، وهو يعمل دون تنقل، فإنه سيشعر بحاجته لمخالطة زملائه، ورغم أن بعض الشخصيات المبدعة تعمل بصورة أفضل لوحدها، فإن الباقين بحاجة لمعاشرة ومخالطة زملائهم في العمل، وهذا الأمر متوفر في الاجتماعات الحقيقية ومفقود

في الاجتماعات الإلكترونية. أعرب متحدث من أحد البنوك الرائدة في المملكة المتحدة، خلال تعليقه على التقرير حول أنظمة الكمبيوترات الشخصية، قائلاً: "لا أعتقد بأنه ستظهر مجموعة من الشركات، التي تسمح للجميع بالعمل في المنزل... فنحن وزملاؤنا كائنات اجتماعية في أماكن عملنا".

اجتماع بلا جدران

يجب أن نتذكر أن الاجتماع الذي يُجرى عبر شبكات الكمبيوتر، لا تحده حواجز أو جدران تثير في المجتمعين شعوراً بالتواصل، فاستخدام مكان واحد للاجتماع يخلق انطباعاً بالتزام خفي بالنسبة للإنتاج والتفكير واتخاذ القرار، وتلعب الجدران نفسها دور القوة الخفية التي تفصل بين المشاركين في الاجتماع والعالم الخارجي، في حين تحطم الاتصالات التلفزيونية هذه القوة فتضر بالاجتماع.

العامل الاجتماعي

يقال إن قسماً كبيراً من الأعمال يؤجل بسبب وجبات الغداء ولعبة الغولف. ويتطلب العمل مخالطة اجتماعية، على الرغم من أن بعض العلاقات المتبادلة تكون عدائية ونزاعية إلا أن أغلبية العلاقات تكون غير ذلك. وأظهرت الإحصائيات الأمريكية أن نسبة ٩٤% من البشر يرغبون التواجد مع رفاقهم ومستعدون لقبول الحلول الوسطى من أجل تحقيق التفاهم مع الآخرين. فنحن من خلال عملنا مع الناس نحاول أن نفهمهم، حتى لو لم نكن معجبين بهم، وهذه هي العلاقات المتبادلة التي تزيد التطور، فعندما نجتمع مع بعضنا البعض، يسهل علينا التوصل إلى اتفاق أو القبول بحل وسط، إذا كنا نعرف ونفهم الطرف الآخر، على عكس ما يحدث عندما لا نعرف الطرف الآخر. إن اللغة والحركات الإيمائية الصادرة من أحد معارف اللجنة تسهل على الآخرين فهمه وتقبل ما يقصده، في حين يصعب ذلك مع شخص غريب. إن المطلب الأول والأساسي عند ضرورة التعامل مع الناس في الاجتماعات وخارجها، هو التعرف عليهم، ولهذا السبب تسافر الفرق الرياضية

سوية وتسكن معاً، حيث تعتبر الإدارة أن الرياضيين يحققون نتائج أفضل، إذا كانوا مجتمعين معاً بعيداً عن مكان عملهم، ويحاول المدرب الذكي أو المدير تشغيل أعضاء الفريق في مشاريع مشتركة، فذلك يخلق داخل الفريق علاقات تقود إلى التفاهم المتبادل، فعندما يجتمع أشخاص يفهمون بعضهم البعض لمناقشة المشاكل، فإنهم يستمعون إلى بعضهم البعض بانتباه أكبر ولديهم فرص أكثر للتوصل إلى اتفاق. إن فائدة هذا العامل في تحقيق الاتفاق والتكاتف خلال الاجتماع غير محدودة وهي قيّمة للغاية ولا يجوز الاستهتار بها إذا أردنا تعلم إدارة الاجتماعات.

الفصل الثالث

وجهاً لوجه

الأهم:

١ـ من الضروري في مسائل الاتصالات الشخصية أن يتم اللقاء المباشـر، لأن التواصل البصري ولغة الجسد يلعبان دوراً هاماً.

٢ـ الاستعداد المناسب ودراسة ردات فعل الطرف الآخر، يساعدان في تحقيق الهدف.

٣ـ المكان والظروف يمكن أن يؤثروا على نتائج ومدة اللقاء.

٤ـ من الضروري أن نتخذ تكتيكاً مسبقاً.

الاجتماع الأفضل

يقال إن المجلس الأفضل هو المجلس المكون من شخص واحد، لأنه في هذه الحالة سيتم معالجة أفكار هذا المشارك الوحيد معالجة سريعة خلال الاجتماع العام. كذلك يعتبر الاجتماع الأفضل هو اللقاء بين مشاركين اثنين، فهذا اللقاء يوافق شروط الاتصال الأساسية التي تحدثنا عنها سابقاً، إنه تعامل متبادل بين جهتين، ويسمح لكل جهة تطوير اقتراحاتها فتحصل على علاقة عكسية وترى كيف

تتقبل الجهة الأخرى المعلومات. وعلى الرغم من أن المفهوم العام للاجتماع يفترض حضور جمهور كثير، إلا أن الحديث وجهاً لوجه بين شخصين هو ظاهرة منتشرة ، لأن أغلبية الاجتماعات التي يحضرها حوالي ٢٠ مشتركاً تعقد دورياً كل شهر، وقد تحدثنا عن الاجتماع وجهاً لوجه في الفصل الأول. إن الدعوة إلى اللقاء وجهاً لوجه هي بديل للاتصالات الأكثر رسمية ويجب توضيحها جيداً. وتستطيع الجهتان تحقيق النجاح سوية إذا كانتا تلتقيان فعلاً، ولا تكتفيان بمناقشة المسائل عبر الهاتف. إن التواصل البصري ولغة الجسد هامان وهذان العنصران يغيبان في الاتصالات الهاتفية، علماً أن الاتصالات التلفزيونية يمكن أن تغير الوضع.

كيفية التحكم في اللقاءات

هناك ميزات أخرى، وخاصة بالنسبة للمبادر باللقاء وجهاً لوجه، فلنأخذ مثال لقاء (أ) مع (ب) من الفصل الأول:

١ـ (أ) خلال اللقاء يدير النقاش ويتحكم بموضوع الحديث، وهو يتمسك بإصرار بأهدافه، وعليه أن يعترف أنه لتحقيق هذه الأهداف عليه أن يبرهن لـ (ب) صحة رأيه.

٢ـ (أ) هو صاحب المبادرة، وهو مستعد للقاء ولذلك لديه فرصة أكبر ليدير اللقاء، بينما (ب) بدون تخطيط مسبق لأفعاله يستطيع أن يتجاوب فقط، ومن الطبيعي أن (ب) يجب أن يكون ذكياً كفاية ليطلب وقتاً للتفكير بالاقتراحات قبل أن يعبر عن رأيه.

٣ـ (أ) هو الذي يختار التكتيك في تسيير الاجتماع ومكان عقده ومدة استمراريته.

التكتيك الخاص باللقاءات وجهاً لوجه

يستطيع (أ) الاستعانة بمجموعة من الأساليب، لنصب الفخاخ لـ (ب) كي يتم اتخاذ القرار دون أن يناقش من قبل الباقين، وإليك هذه الأساليب.

كيفية تقديم وجهة النظر بالصورة المثلى

١ــ حضر كل البراهين والحقائق التي هي لصالحك.

٢ــ أمعن التفكير في جميع الحقائق المضادة التي تحتمل أن يرد بـــها (ب) واستعد لمجابهتها والرد عليها.

٣ــ فكر بالحلول البديلة ورغم أنها ليست الأمثل، إلا أنها مقبولة للطرفيـــن، مثل الحلول الوسطى، لإقناع الشخص بأنه الحل الأمثل في نهاية الأمر.

٤ــ في حال تصرف (ب) تصرفاً غير لبق حاول أن تكتم الأمر، لأنـــك إذا نجحت بإنقاذ سمعته وتعاطفت معه، فإن ذلك سيساعدك في القضاء على معارضته، لأن الاحترام الذي سيكنه لك (ب) سيساعد في حل المشكلة.

٥ــ استخدم الحيل التي ستدفع (ب) إلى الموافقة.

٦ــ تقدم قيادة (ب) اقتراحاً ما، فتتقبله كفكرة صادرة من (ب) وحده وتوافقه عليها، هذا الأمر يستميل (ب) نحـــو الموافقـــة. إن الاعـــتراف بوجـــهات نظـــر المشاركين الآخرين هو تكتيك فعال في الإدارة.

٧ــ إذا لم يوافق (ب) على أي من النماذج المطروحة، فإن التهديد بعــوض المسألة في الاجتماع العام الذي يشارك فيه أعضاء كثيرون يمكن أن يســـاعد فـــي التوصل إلى اتفاق.

خلق الجو المناسب

٨ــ زيارة (ب) وخاصة إذا كنت رئيسه، ستكون خطوة لطيفة من جـــانبك، وستسمح لك بالمغادرة في اللحظة التي تشعر فيها بأن اللقاء بدأ يطول.

٩ــ زيارة (ب) مباشرة قبل أن يتوجه للقاء آخر، فذلك سيعرضه للضغـــط أكثر من أي وضع آخر، لأنه سيحاول التخلص منك سريعاً لإجراء لقائه التالي.

١٠ـ بمقدور (أ) أن يلجأ إلى التكتيك (٧) المذكور سابقاً، عندما يكون موافقاً على تدخل الآخرين في الموضوع بعد فترة زمنية معينة.

مثال (٣ـ١): زائر غير مرغوب به

تم نقل أحد الموظفين الإداريين إلى الهيئة الإدارية، ونتج عن ذلك أنه أصبح طيلة اليوم غارقاً في العمل لتنظيم واجباته الجديدة، فقيل عنه إنه إنسان لطيف ومتحدث ممتاز وشهد أحد زملائه بأنه رفيق سفر ممتاز" لكن" حاولوا إبعاده عن الاجتماعات. المدير الجديد "الذي أخذ مكانه" كان يمتاز بمقدرة عملية فائقة وكانت علاقاته ممتازة مع سَلَفه، كما كان يعشق أحاديثه، لكن لم يكن لديه وقت كاف لهذه الأحاديث، عندها اتفق مع سكرتيرته، أنه في كل مرة يحضر فيها هذا الشخص، ستقوم بالتدخل وتقدم أخباراً عاجلة أو تناديه ليرد على الهاتف في اتصال عاجل، وعندها سيكون بمقدوره الاعتذار وقطع الحديث.

١١ـ إذا كنت تجري اللقاء واقفاً، فإنك تمارس ضغطاً خفياً، فأنت تسيطر وتمنح اللقاء مظهراً يوحي بسرعة زواله، أي كأنك تقول: "لن يأخذ منا وقتاً طويلاً، لذلك لا يصعب علي الوقوف"،إن هذين العاملين يجبران (ب) على الموافقة بسرعة.

١٢ـ اتفق مع محدثك باللقاء فوق أرض محايدة، بحيث تكون أقل راحة من سابقتها لكي يزداد الضغط عليه، هذا الأمر سيجبر (ب) على الموافقة أيضاً، وخاصة إذا كان شخصاً يحب ظروف الراحة.

مثال (٣ـ٢): التجسس

علم المدير أنه خلال الاجتماع الذي دار لمناقشة موضوع دمج الشركات، كانت أجهزة التجسس المخفية في المكاتب تنقل كل الأحداث الدائرة، كما لفت انتباهه الإزعاج الذي نتج عن بعض الأشخاص المتورطين في مسألة التجسس هذه.

الأهم: في شهر كانون الثاني البارد أجرى المدير عدة نقاشات مع هؤلاء الأشخاص وذلك وقوفاً في مرآب السيارات حيث لا يستطيع أحد التجسس عليهم، وكان واضحاً أن استمرارية هذه النقاشات انخفضت كثيراً.

١٣ـ إذا كنت تجري لقاءً في مكتبك الخاص وتضغط بذلك على الزميل الشاب (ب)، فتتفق مع السكرتير بأن يستدعيك لأمر مهم بعد مرور فترة معينة على استمرار اللقاء مع (ب)، عندها يمكن أن يصبح النقاش محدوداً، ويتطور هذا التكتيك لاحقاً إذا تم اللقاء في قاعة المجلس أو في مكان "السلطة العليا"، والاستعانة بالخوف التبجيلي أمام المكان للتأثير على الشاب.

مثال (٣ـ٣): الضغط الخفي

عانى المدير من صعوبات كبيرة، ليجبر الزبون على دفع قيمة بعض المنتجات، فحدث جدال بخصوص هذا الموضوع، لكن الحديث دار حول "تأخر السداد" أكثر مما دار حول المشكلة بشكل عام. وكان المدير يعرف أن الزبون لم يدخل أبداً إلى المكتب الرئيسي، فدعاه للقاء هناك، وعندما أتى أحضره إلى مكتب المدير، وأثناء مناقشة المشكلة "رد" المدير على اتصالين هاتفيين يتعلقان بتحصيل الديون، وفي كلتا الحالتين كانت المكالمة الهاتفية التي سمعها الزبون تشير إلى سياسة صارمة للتعامل مع المديونين وصولاً إلى دخول المحاكم، كما أن مكتب المدير كان مؤثثاً بأناقة، فجدرانه مكسية بالخشب وعليها صور للمديرين العامين السابقين، وكل ذلك كان موحياً جداً وكان يمنح صاحب المكتب مظهراً وقوراً وجباراً، وخلال المحادثات التالية قبل الزبون سريعاً بدفع كل ما ترتب عليه بالإضافة إلى نسبة ٥% كغرامة بسبب التأخر عن الدفع، واستلمت الشركة الشيك بعد يومين مرفقاً برسالة اعتذار عن الأخير، وشكر على فرصة مشاهدة مكتب رائع كهذا.

الأهم: عند استخدام مدخل كهذا في التعامل يجب الانتباه إلى أن نبرة الصوت والتعامل وأسلوب الحديث يجب أن يكملوا مغزى الحديث، فإذا تصرفنا

خلال محادثات كهذه بأسلوب قيادي صارم، فإننا يمكن أن نتلقى ردة فعل عنيفة وسيظن المعارض في نفسه ما قالته مرة الملكة فيكتوريا عن غلدسن: "إنه يتحدث معي كما يتحدث في اجتماع عام"، فإذا ظهرت ردة فعل كهذه، فمن المؤكد أنه لن يحدث أي تفاهم بل سيتفاقم الاختلاف في الرأي.

١٤ـ إذا لم يتقدم الأمر وبدا (ب) يرفض التوصل إلى اتفاق، عندها اقترح عليه أن يتم البحث في هذه المسألة خلال الاجتماع القادم قبل أي شيء آخر وبصورة مقتضبة ويحدد موعده في اليوم التالي، فذلك يمكن أن يؤ ثر على قراره، كذلك بمقدورك أن تستخدم الحل الثالث لتطوير أمورك.

المحادثات

تقوم الاجتماعات وفنون إدارتها بخفض نسبة فهم مبادىء المحادثات، ففي المحادثات يتم تحديد مبادىء محددة وتستخدم الأساليب التالية
(انظر الجدول ٣-١).

جدول (٣-١): نواحي المحادثات

ادرس الحقائق كي تقدّر وجهات نظر الطرف الآخر، لكي تتوصلا إلى رأي واحد.

كن مستعداً لتقبل اشتراك جهتين أو أكثر في كل عمل، ويجوز أن يكون رأي الطرف الآخر مخالفاً لرأيك "حتى ولو كانت الأسباب غير منطقية أبداً".

تبين لنفسك موقف الطرف الآخر وحاول أن تقيم قراره المحتمل ومدخله في معالجة المشكلة.

امنح وزناً لآراء الطرف الآخر، لأن تجاهلك إياها سيمثل استفزازاً لظهور رد فعل سلبي، لأن أكثرية الناس يريدون أن يُعتَرف بهم ويفخرون بآرائهم، ويجب إرضاء هذه الرغبة ويمكن الاستفادة منها كثيراً، فالتملق الذكي لا يُقاوَمُ تأثيره.

تنازل عن مبادئك من أجل تحقيق الاتفاق وفكر إن كان هناك قرارات بديلة يقبل بها الطرفان، فالحلول الوسطى البريطانية تمتاز بميزات تسمح للعملية بالتطور.

حاول أن تقوم بحركة دائمة باتجاه تحقيق النتائج المرجوة، مع الاحتفاظ بمدخل مرن ودون أن تغلق بموقفك الصلب الطريق تجاه التطور المحتمل أو النتيجة البديلة.

كن مستعداً لتقبل الحلول الوسطى، لأنها يمكن أن تكون مثالية في بعض الحالات، كما أنه يستحيل تحقيق التطور بدون الحلول الوسطى.

التكتيك الخاص باللقاء وجهاً لوجه

في هذا النوع من اللقاءات يمكن تطبيق مجموعة من التكتيكات، في محاولة لإثبات أفضلية قرار ما، كذلك يمكن استخدامها خلال الاجتماعات التي يشارك فيها عدد كبير من المشاركين، لكنها تفقد فعاليتها عند استخدامها بكثرة. وقد تم تقديم التكتيك الأهم في الجدول (٣ــ٢).

البحث عن الأفضلية

تعني محاولة تبين وجود حقائق أو أي نوع من المعلومات التي تساعدنا في التأثير على الطرف الآخر خلال اللقاء، فإذا كانت هذه الحقائق والمعلومات متوفرة، أو تبين وجود تخطيط لجدول أعمال اليوم "حيث تحاول إحدى الجهات استغلال اللقاء لصالحها أو تسييره في غير ما كان متفقاً عليه"، فإن ذلك يمكن أن يستخدم ضد الخصم.

مثال(٣ــ٤): جدول أعمال اليوم

(د) كان في إسكس و (ن) كان في بيرمنغم، فتراسلا عبر البريد. لكن (ن) اقترح على (د) أن يلتقيا في لندن، لأنه كان مستعداً للسفر وبمقدوره عقد صفقة في نفس الوقت، فوافق (د) على اللقاء لكن على مضض. وما حدث باختصار أن (د)

حصل على معلومات تقول إن (ن) لديه صديقة في لندن وإنه بأية حجة كانت سيحاول المجيء إلى لندن وخاصة أن شركته ستتكفل بالمصاريف، في حين كان (ن) يجهل باكتشاف (د) لأمره. ثم استخدم (د) عدم رغبته في اللقاء وموافقته على مضض ليأخذ من (ن) أكثر ما يمكن، فخلق بذلك وضعاً يدعى "خدمة مقابل خدمة".

الأهم: من الضروري جمع أكبر قدر من المعلومات الخاصة بالطرف الآخر، حول وضعه ومقاصده، لأن المعلومات هي السلطة.

جدول (٣-٢) : تكتيك إجراء اللقاءات وجهاً لوجه

١ـ البحث عن الميزات.

٢ـ التنكر.

٣ـ التمويه.

٤ـ إنقاذ السمعة.

٥ـ الضغط.

٦ـ السلطة.

٧ـ التهديد.

٨ـ الاقتراحات السبّاقة.

٩ـ نقل المبادرة إلى الطرف الآخر.

١٠ـ الصمت.

١١ـ رش الملح على الجرح .

١٢ـ الابتزاز بحيلة.

١٣ـ عدم الفهم.

١٤ـ لعب لعبة "الفتيان الجيدين والسيئين".

١٥ـ التحفظ.

١٦ـ التعاطف وسوء التقدير.

التنكر

يكمن المبدأ هنا في بدء اللقاء باستخدام حقائق محددة لكنها لا تمت للموضوع بصلة، فإذا لم تحقق أي تقدم في حل المسائل الجارية، فإن استخدام الحقائق الإضافية في المرحلة الأخيرة من اللقاء يمكن أن يساعدك. إن عدم استنفاذ أحد الجهات ذخيرة أسلحتها في الهجوم الأول يسمح لها باستخدامه في اللقاء التالي، بمعنى آخر، من الأفضل في بعض الحالات التأثير على المتحدث بالأفعال السبّاقة.

مثال (٣ـ٥): التأجيل

جيم وكمال تناقشا بخصوص إعادة النظر في موضوع الإيجار. كمال كان وكيلاً لصاحب الأرض، وحاول أن يتفق مع جيم على إيجار أفضل، فقدم مجموعة من الأمثلة حول قيم الإيجارات في العقارات المجاورة. جيم الذي كان يمثل المستأجر لم يوافق على حجج كمال، وقام بنقل المحادثات إلى لقاء آخر واستغل هذا التأجيل لإجراء تحريات إضافية، وخلال التحريات حصل على معلومات تنفي حجج كمال، علماً أنه لم يلجأ إليها إلا بعد أن قدم كمال التنازلات. عندها قدم جيم المعلومات المتوفرة لديه فتوقف كمال عن الاعتراض.

الأهم: إن استخدام ورقتين رابحتين كل على حدة يعطي مفعولاً أكبر من استخدامهما سوية.

التمويه

يقصد بالتمويه تصوير الوضع في أسوأ مظهر له ثم القيام بحركة عكسية، علماً أن حقيقة الوضع تكون غير ذلك. أظهرت الأبحاث أن الحالات التي استخدم فيها هذا المبدأ، نتج عنها قبول فوري للحل البديل سواء الخفي أو الفعلي، فيما يزيد عن ٦٠% من الحالات.

مثال (٣ــ٦): الزيادة المقبولة في السعر

رغب تاجر الأقمشة زيادة أسعار بضاعته بالنسبة للزبون الذي كان يعاني من صعوبات في استيراد المواد الغذائية من مصادر أخرى، وكان التاجر يعرف أن الزبون لن يكون راضياً عن زيادة السعر، لذلك دعاه لتناول الغداء ليحقق غايته وهو يلعب دور المضيف، وخلال الغداء أعلن التاجر أن الأسعار سترتفع بنسبة ١٠%، ورغم أن الزبون فقد شهيته تماماً وأخذ يعارض بقوة، تابع التاجر بعرض الحقائق والاستنتاجات لصالح الزيادة، ثم عند تقديم القهوة عرض تاجر الأقمشة حلاً وسطاً يجعل نسبة الزيادة ٥%، وهذا ما كان يسعى إليه منذ البداية، فظن الزبون أنه نجح في تلافي دفع زيادة ١٠% وبعد أن اقتنع أن استنتاجاته الخاصة لا أهمية لها، وافق برضى.

إنقاذ السمعة

إن فكرة منح الطرف الآخر فرصة "إنقاذ ماء وجهه"،خاصة عندما يجري اللقاء على مستويات مهنية رفيعة أو بوساطة جهات أخرى، مثلاً كالمحادثات التي تجري بوساطة أعضاء المؤسسة التجارية، هي أسلوب فعال جداً في الإدارة وتحقيق الهدف المرجو. فما إن تنطبق الآراء مع النتيجة المرجوة، عليك أن تأخذ دور القيادة مباشرة، لتثبيت الشيء الذي توصل إليه كلا الطرفين، رغم كل الظروف، تماماً كما فعل تاجر الأقمشة في الحالة المذكورة سابقاً.

الضغط

يتوجب اللجوء إلى الضغط خلال بعض اللقاءات لتحقيق التطور، فمن الممكن تماماً تحقيق التفاهم دون اللجوء إلى الضغط، لكن اختلاف الآراء موجود دوماً. ويضم الضغط الخفي في نفسه مجملاً سريعاً للبراهين أو اتفاقاً على مضض،

كما ظهر في المثال (٣-٣)، في حين أن محاولات الضغط الواضح تعجل النتيجة، علماً أن ذلك يمكن أن يضع الطرف الآخر في موقع الدفاع ويوحي له أنه لا حل لهذا الموضوع.

السلطة

يمتاز استخدام الوضع المهني بضغط حتمي بسبب تأثيره الممتاز في مجال المراتب، ورغم أن هذا الشيء فعال إلا أنه مخاطرة ويمكن أن يسبب مفعولاً عكسياً، الشيء الذي لا يريده أحد.

مثال (٣-٧): استغلال المنصب المهني

كان رئيس السلطة التنفيذية الجديد ينفذ أوامر رئيس الاجتماع، لكنه وبصفته سلطة تنفيذية كان لديه اعتباراته الخاصة لكيفية التصرف، فقام بطرح أفكاره في اجتماع المجلس، ونتج عن ذلك أن قام رئيس الاجتماع باستغلال منصبه وهزأ من الأفكار المطروحة، لأنه كان بطبعه ميالاً إلى قمع المعارضة، وفي النهاية غير رئيس السلطة التنفيذية وجهة نظره وانضم إلى رأي رئيس الاجتماع.

الأهم: إن التحيز الذي ظهر في هذا المثال كان وضعاً سيئاً، لأنه بات واضحاً أن رئيس الاجتماع كان يطبق سياسة التفرقة، وكان الأمر سيئاً بالنسبة لرئيس الاجتماع لأنه كان من حقوقه أن يطرح وجهة نظره التي بناها على رؤية عتيقة للحقائق والمشاكل، وكان الأمر مهلكاً بالنسبة لرئيس السلطة التنفيذية الجديد، لأنه فقد سمعته الجيدة في عيون فريقه، كذلك كان الأمر سيئاً من وجهة نظر العلاقة بين رئيس الاجتماع ورئيس السلطة التنفيذية، لأن رئيس الاجتماع، المتمتع بالسلطة كان لا يحترم الذين يغيرون آراءهم ويستسلمون لضغطه.

التهديدات

في بعض الحالات التي ترى فيها إحدى الجهات ضرورة حسم الأمر فوراً،

يمكنها مرة واحدة أن تلجأ إلى التهديدات، حتى الخدعة يمكن أن تلعب دوراً في هذه الحالة، ويجب تناسي المقولة السائدة "بضرورة تجنب التهديد طالما لم تكن مستعداً لتنفيذه". والحقيقة إن المبدأ الأساسي في الاجتماعات وخاصة في اللقاءات وجهاً لوجه، هو محاولة التوصل إلى اتفاق دون اللجوء إلى التهديد، ورغم ذلك فإن التهديدات الخفية واستغلال السلطة والمكانة، تُمارَس في اجتماعات كثيرة، خاصة إذا كانت الجهات لا تتساوى في المكانة.

الاقتراح السبّاق

هناك الكثير من المؤيدين لهذه النظرية، فإذا كان الاتفاق ناتجاً عن اقتراح سبّاق، فإن ذلك يلغي ضرورة النقاشات المطولة، مع العلم أن الاقتراح يبقى مخاطرة طالما لم يعجب به الطرف الآخر، لأنه في هذه الحالة لا يأخذ بعين الاعتبار رأي الطرف الآخر "الشيء الذي ينفي ضرورة حضوره للاجتماع"، فإذا اضطرتك الظروف لاستخدام الاقتراح السبّاق، فيجب أن تحاول ربطه مع إنقاذ سمعة الطرف الآخر.

تسليم المبادرة للطرف الآخر

الأهم في هذا البند هو السماح للطرف الآخر بعرض جوهر موضوعه، مع الاستعانة بأية معلومات خارجية، قبل أن نطرح أية براهين أو استنتاجات من جانبنا. هذا يعني: "امنحهم فرصة بأن يقولوا ما لديهم، ثم أجبرهم على السير حسب هواك"، بمعنى آخر، طالما هناك شخص يتحدث، فإنه يكشف أوراقه أكثر فأكثر، ويسمح لك بأن تستعد للهجوم الأخير.

مثال (٣-٨): وثب بسرعة مفرطة

دارت المحادثات بين الجهتين فترة من الزمن، وفي نهاية الأمر قررت الشركة تقديم بعض التنازلات لتحقيق الاتفاق مع الشريك، حدد المدير لقاءً لمناقشة

الأمر، وكان الاعتبار السائد أن الجهة التي تدعو للقاء لديها اقتراح جديد تعرضه، ورغم ذلك، ما إن بدأت المحادثات حتى دعا الشريك إلى قبول القرار الأخير الذي قدمه المدير.

الأهم: لو أنهم انتظروا ليعرفوا سبب دعوة الشركة لهم للمحادثات، لرأوا أن الشركة أرادت أن تتعاون معهم وليس العكس.

الصمت

في الوقت الذي كان يتهدد فيه السير توماس مور بدخول السجن والحكم عليه بالإعدام بسبب رفضه الاعتراف بهنري الثامن رئيساً للكنيسة الإنكليزية، فإنه وافق لاحقاً على الصمت حول هذه الحادثة، ورغم ذلك كان رأي هنري أن أوروبا كلها تولول بخصوص صمته. إن القدرة على الصمت تعني وجود سمات معينة في شخصية الإنسان، وكثير من الناس يفتقرون إلى هذه السمات، فهم يشعرون بحاجة للكلام كي يملؤوا الفراغ المنتشر حولهم، فيكشفون من خلال حديثهم عن القسم الأكبر من خططهم ونواياهم، في حين تقوم الجهة الصامتة بالتسلح. إن الصمت سلاح فعال جداً وخاصة في اللقاء الثنائي وجهاً لوجه، وشرط تطبيق مبدأ الصمت هوالتمتع بأعصاب قوية.

مثال (٣ـ٩): تقوية الأعصاب بالصمت

تراسل وكيلان خلال عدة أشهر، ثم اتفقا على اللقاء، ليتفقا بخصوص موضوع الإيجار. سالم كان وكيلاً لصاحب الأرض، وسعى منذ البداية إلى رفع الإيجار، فعرض قيمة مالية عالية، وترك باقي الشروط نفسها، لكن براهين ديفيد أرهقته، فقبل في اللقاء التالي بعد إعادة النظر في الاستنتاجات والبراهين المعارضة، بحل وسطي من حيث قيمة الإيجار.

ثم حاول سالم إعادة فتح هذا الموضوع، لكن ديفيد أعلن أن المحادثات انتهت وأنه لا يرى أن هناك شيئاً يضاف للموضوع، فوافق سالم معه وقال إنهما

اتفقا بخصوص الإيجار وأنه آن أوان إقفال هذا النقاش، بعدها التزم ديفيد الصمت، بينما قام سالم بإعادة النظر في الموضوع، وديفيد لم يجب على كلامه، فأشار سالم إلى أن الاتفاق بخصوص الإيجار تمت صياغته وفق النموذج القديم، لكن ديفيد لم يجبه بشيء.

الأهم: ديفيد بعد إجابته كان يضغط على سالم، وبسبب غياب البراهين المعارضة لم يكن بمقدور سالم إلا أن يدور حول بنود الاتفاق القديم، فلم يكن عنده شيء يقوله.

يذكرنا هذا "بلطم القطن"، فجواب الإدعاءات في هذه الحالة هو الاحتفاظ بالصمت المطبق، وفي وضع كهذا تتكرر الإدعاءات نفسها فتفقد معناها الأولي وتتلاشى في النهاية.

رش الملح على الجرح

هذا المنهج يستغل تصرفات الطرف الآخر المذكورة سابقاً لصالحه، فأكثرية الناس عندما يتعرضون للفشل والخسارة خلال المحادثات، يحاولون تجاهل ذلك ويداوون ببلسم الصمت جراح كبريائهم، ورغم ذلك فإن حقيقة أن الطرف الآخر كان منتصراً في السابق، يمكن أن تستخدم للتأثير على نتيجة المحادثات الجارية.

مثال (٣ـ١٠): وقع في فخ أعماله

خلال المحادثات التي دارت حول الاتفاقية مع الشركاء الموردين من أمريكا، حوصر الوكيل التجاري من المملكة المتحدة بفظاظة من قبل الطرف الآخر، وأجبروه على عقد الاتفاق الذي بموجبه دفع الإنكليز ثمن بضاعة جودتها متوسطة وكان الثمن يفوق ما توقعوه بنسبة ١٠%.

الأهم : بدلاً من تناسي هذا الموقف، تم الرجوع إليه مراراً خلال المحادثات التالية، حتى اعترف الشريك بأن المحادثات السابقة كانت أحادية الجانب ووافق

على توقيع اتفاقية جديدة مربحة بالنسبة للموزعين، كانت هذه الخطـوة كتعويـض للخسارة وكاعتذار عن الاتفاقية السابقة القاسية.

الابتزاز بحيلة

إن الاحتفاظ بالصمت يجبر الطرف الآخر علـى الحديـث، فـي حيـن أن الابتزاز بحيلة يعني تقديم تأكيدات متطرفة لاسـتفزاز رد فعـل جوابـي وإجبـار الطرف الآخر على التكلم، والهدف هو إجبار المتحدث على كشف أوراقـه أكـثر فأكثر ومعرفة دوره في الموضوع .

عدم الفهم

بالاعتماد على التفسير الخاطئ المقصود لتعليقات وتأكيدات الطرف الآخـر بإمكاننا كشف جميع النواحي العميقة لموضوع الحديث، كذلك يمكننا استخدام هـذا الأسلوب أثناء النقاش بهدف تحطيم مخططات الشخص الذي يعرض مغزى سؤاله، فإذا كانت هذه الحيلة تستخدم ضدك، يجب أن تتجاهل التهجمات وتعيد بصبر كـل شيء منذ البداية، كما يحتمل أن ينقلب هذا التكتيك ضد البادىء بكلمات مثل:"مـن المؤسف أنك لم تفهم، اعتقدت أنني أوضحت الموضوع جيداً، لكنني سأعيد شـرح جميع البنود". وإذا كان الهدف هو إخراجك عن طورك وإنهاء اللقاء نهاية سـريعة، فإن المخرج الأفضل من هذا الوضع هو تقديم خلاصة هادئة لبراهينك مرة أخـرى، فذلك سيشير إلى عدم انتباه معارضك أو إلى إفلاسه.

لعبة "الصبيان الجيدين والسيئين"

إنه مثال من علم النفس التطبيقي، عندما يتحاور شريكان مع شخص ثـالث ويختلفون في الرأي مع بعضهم البعض، ويكمن المغزى في ظـهور اتفـاق بيـن الشخص الثالث و"الصبي الجيد" فيشكلان تحالفاً ضد "الصبي السيء"، ثـم يصبـح الهدف هو استغلال التحالف المحقق بأمل أن يقوم الشخص الثالث بكشف خططـه

ومواقفه أمام "الصديق". إن هذا المخطط يناسب المحادثات التي تدور بين ثلاثة أشخاص وأكثر ويدخلنا في مجال خلق التحالفات والفخاخ، علماً بأن هذه الطريقة يمكن أن تستخدم عندما يكون "الصبي السيء" غائباً عن الاجتماع، فيحاول "الصبي الجيد" خلق وهم التحالف مع المتحدث ضد "الصبي السيء" ليتعرف على أكبر قدر من المعلومات الخاصة بآراء المتحدث.

التحفظ

إن فقدان السيطرة على النفس عمداً خلال اللقاء بهدف الإيحاء للطرف الآخر بجديتك الشديدة في تعاملك مع الموضوع وأهميته لديك، سيكون خطوة فعالة ويؤثر كمؤشر لشدة التأثير، علماً أننا لا نستطيع اللجوء إلى هذا الأسلوب أكثر من مرة واحدة خلال اللقاء الواحد ولذلك يفضل استخدامه عند الحاجة القصوى.

التودد والاستخفاف

إن محاولة التودد إلى المتحدث يمكن أن تحقق اتفاقاً ما، لكنها إلى جانب ذلك يمكن أن تترك انطباعاً بضعفك، لذلك لن تحقق النجاح على الأغلب، فخلق الانطباع عند المعارض بفشلك الشخصي كالاستخفاف بإمكانياتك الشخصية مثلاً يمكن أن يحقق نجاحاً ما، بينما الاستخفاف بقدرات معارضك سيكون غلطة نموذجية تقود عادة إلى الخلاف.

الفصل الرابع

التنظيم والتخطيط

هام:

١ــ الاجتماعات فعالة حصراً بشرط وجــود التخطيــط البصــير والتنبــؤ بالأحداث.

٢- الكل مهم، لكن حضور الاجتماع يجب أن يقتصر علــى الضروريــن فعلاً.

٣ــ لتحقيق فعالية أكبر من الضروري إظهار انتباه زائد تجــاه الأهــداف وهيئة المشتركين وجدول الأعمال وتوزيع الأماكن والإجراءات والمحضر وإجمــال الرصيد.

تنظيم الاجتماع

إذا حدث أنك اقتنعت بأن جميع الاستنتاجات ضد الدعوة إلى عقــد اجتمــاع كبير قد فشلت ولا يوجد أي خيار بديل, عندها يجب أن تبدأ بالاستعداد لـــه، فــإذا أردت أن تستفيد من الوقت المصروف على الاجتماع، يجب أن تجعل كل خطـــوة في تنظيم الاجتماع تخدم الهدف وهو حل المسائل المطروحة أمام الاجتماع. وهناك

مجموعة من البنود التي يجب الاسترشاد بها ، لكن بما أن النظرة السائدة تجاه الاجتماع هي أنه عمل إداري يومي، فإن هذه النواحي الهامة لا تحصل على الاهتمام الذي تستحقه، و ينتج عن ذلك أن فعالية اجتماع كهذا تؤول إلى الصفر.

الأهداف

إذا كان الاجتماع خالياً من الأهداف فلا ضرورة لانعقاده، فإذا كان المشاركون في الاجتماع يحضرونه دون علم بهدفه أو دون منحه الأهمية، فمن المستبعد أن ينتج شيء من ذلك، في حين يجب أن تنتج القرارات والحلول من الاجتماعات، هذا لا يعني بأن جميع القرارات يجب أن تكون سريعة التطور أو أن تغير الحالة الراهنة، ففي نهاية الأمر إذا اجتمع المجلس التنفيذي لتحليل التطور بالمقارنة مع الأهداف الموضوعة، وبالاعتماد على المقاييس المعروفة، وكان التقرير المعروض للنقاش يشير بوضوح إلى أن النتائج توافق المقاييس وأن التطور المرجو قد تحقق، عندها يمكننا ألا نتخذ قراراً جديداً، و"اتبع المسار" يمكن أن يصبح شعاراً للمرحلة الجديدة، وبهذا الشكل إذا كان كل ما يتوجب فعله هو الإعلان عن أن النتائج المرجوة محققة، فلا ضرورة ليعقد رئيس الاجتماع اجتماعاً، لأن هذا الأمر يخص الجميع بنفس الدرجة، حتى إذا لم يتم اتخاذ أي قرار في اجتماع كهذا، فإنه مجرد وهم، لأن شعار "اتبع المسار" هو قرار وإرشاد في نفس الوقت.

مثال (٤ـ١): لا أخبار هو خبر جيد بحد ذاته، ورغم ذلك يجب أن نقرأه

تمت الدعوة إلى اجتماع المجلس خصيصاً ليتم حل مجموعة من الصعوبات المتعلقة بنوعية المنتجات وإعادة مستوى النوعية السابق، وبعد إنجاز مجموعة من المشاريع حل المجلس المشكلة بدرجة كبيرة، ثم أُعلِن في أحد الاجتماعات التالية أن المنتجات الآن أصبحت تتطابق مع المعايير ولا ضرورة لعقد اجتماع في الشهر القادم، لأنه "لم يعد هناك شيء يضاف إلى الموضوع"، فوافق الجميع على ذلك إلا

عضواً واحداً دحض هذا التأكيد وقال إن حقيقة إيجاد صعوبات كهذه تؤمن إعـــادة النظر في عملية الإنتاج وتؤمن رقابة خفية، يجوز بدونها أن تحدث انحرافات عـــن المعايير، فوافق الجميع على رأيه واجتمع المجلس في الشهر التالي كالعادة، وصـدم الجميع عندما اكتشفوا خرقاً للمعايير، فلولا هذا الاجتماع لما تم اتخـــاذ إجــراءات فورية.

الأهم: عندما أعلن المشاركون أنه "لم يعد هناك شيء يضاف إلى الموضوع" فاتهم أن من أحد واجبات المجلس أن يكون رقابة دائمة علـــى موافقــة المنتجــات للمعايير.

الأهداف الخاطئة

إذا تمت الدعوة للاجتماع لأهداف خاطئة، فإن النتيجة ستكون مثيرة للشك أو وهمية، وحتى لو استخلصوا منه الفائدة فإنها ستكون بمحض المصادفـــة وليســت مقصودة.

مثال (٤ــ ٢): الإشارة إلى المستوى المشروط

في المثال (١ــ٢) دعي إلى عقد اجتماع، وكأنه وسيلة لإظهار عمل النظــام المتبع أمام المدير الجديد، بينما في الواقع كان سبب الاجتماع هـــو رغبــة هيئــة العاملين في قسم الكوادر بالتعرف على المدير الجديد، واحتجبت حقيقة الموضـــوع عن المدير الجديد، وبما أن الأمر كان متعلقاً بالمدير فقد قضى في الاجتماع ســاعة يستفسر عن مبادئ عمل النظام السائد، بينما كان بمقدوره الحصـــول علـــى هــذه المعلومات خلال نصف ساعة، في حين حصل العاملون في قسم الكوادر على فكرة عنه، لكنها كانت مزيفة، لأنه بعد مرور نصف ساعة من الاجتماع، بــــدأ المديــر يغضب محاولاً استيضاح الأمور التي تهمه، لأنه أخطأ في ظنه بأن هذا هو هـــدف الاجتماع.

كان انطباع العاملين عن المدير أنه إنسان سريع الغضب، بينما كان انطباع المدير عن العاملين أنهم يعانون من الخمول مع ميل واضح نحو الثرثرة، ولم يعكس أي من الانطباعين الحقيقة، وكان الفهم الخاطئ نتيجة حتمية للاجتماع الذي عقد لأهداف خاطئة.

الأهم: لتجنب وضع كهذا، كان من الأفضل صرف ١٠ــ١٥ دقيقة مثلاً في بداية الأسبوع لمناقشة النظام وفي المساء عندما يقل العمل يتم الدعوة لاجتماع غير رسمي للتعارف.

هيئة المشتركين

يحتاج الإعداد للاجتماع مجموعة كبيرة من الأشخاص الذين يستطيعون المشاركة في تحقيق أهداف الاجتماع، علماً أن الحضور يجب أن يقتصر حصراً على المؤهلين لحل المشكلة الراهنة.

مثال (٤ــ٣): المشاركون الاضافيون هم وقت إضافي

كان المدير غير التنفيذي يندب الواقع وهو أن اجتماع المجلس الذي كان يستمر سابقاً ٤ــ٥ ساعات، أصبح يستمر الآن ٦ــ٧ ساعات، فأجابه سكرتير الشركة: "وماذا كنت تنتظر؟ لقد أدخلت في عداد المجلس أربعة أعضاء جدد، فإذا كنت تنتظر منهم مساهمة في العمل الجماعي، فإن كل واحد منهم سيتحدث مدة لا تقل عن نصف ساعة، لذلك يضيف هؤلاء الأربعة إلى زمن كل اجتماع ساعتين إضافيتين.

الأهم: رغم أمل الجميع بأن رئيس الاجتماع بعد عقد اجتماعين أو ثلاثة سيسير بالاجتماع نحو الأمام، وتصبح التقارير أقصر بكثير، إلا أن المنطق حتمي، فالاجتماع يمكن أن يفقد فعاليته إذا كانت مدته تتجاوز الساعة أو الساعتين.

من المعروف أن فعالية الاجتماع ستكون في حدودها الدنيا، إذا تزايد عدد

المشتركين فيه نتيجة حضور أشخاص لا ضرورة لوجودهم هناك؛ فمساهمتهم دنيا أو عديمة الفائدة. لذا يجب اختصار عدد المشتركين بحيث يقتصر حضور الاجتماع على المؤهلين فقط، وحتى بعد إجراء التحليل الجاد يمكن اختصار عدد الأشخاص وفق كل بند، شريطة أنهم يحضرون الاجتماع عند الضرورة فقط. علماً أنه يمكن أن تظهر صعوبات عندما يقدم أحد المشاركين تقريره ثم يغادر الاجتماع، ثم تظهر تساؤلات تتعلق بموضوع التقرير، وفي هذه الحالة يتوجب على رئيس الاجتماع أن يخبر المشاركين بأن يستعدوا مسبقاً لحضور مختص مدعو من خارج الشركة لقراءة تقريره، فيقومون بطرح أسئلتهم مباشرة بعد انتهائه من قراءة التقرير، كذلك يمكن تقديم مواضيع للمناقشة إلى المشتركين الدائمين الذين سيتولون مهمة إقامة اجتماعات تقريرية منفصلة لمنح الأشخاص الذين لم يشاركوا في الاجتماع الرئيسي فرصة تقديم حساب كامل للأعمال، وعندها يصبح بإمكان المشاركين في الاجتماع أن يقدموا تقاريرهم بصورة عامة أو في "حالات استثنائية"، وهذا يعني أن المسؤول عن موضوع محدد يمكن أن يشترك في الاجتماع الرئيسي في حالة استثنائية فقط.

جدول مواعيد الاجتماعات

عندما تقتضي الضرورة عقد اجتماعات دورية، يجب أن يؤمن إعلان جدول المواعيد حضور المشاركين الأساسيين ويسمح للإدارة بأن تُحضّر النشرة، وإذا اقتضت الضرورة حضور أشخاص معينين، فإن جدول المواعيد يمكن أن يمدد، ولذلك لم يعد سراً أن هذه الاجتماعات يجري التحضير لها مدة لا تقل عن ستة أشهر، ويتم خلالها تقديم الاقتراحات وإظهار الأسس، فتنتج الصيغة النهائية عن مجموع هذه التغيرات.

جدول الأعمال

إنني أقصد بمصطلح "جدول الأعمال" تعداداً للبنود المخصصة للنقاش وتنظيماً للاجتماع نفسه. وإن أكثرية جداول الأعمال تمثل ورقة وتُقَيّم كورقة

فقط، وغالباً يخصص وقت قصير وغير كاف لإعداد جدول الأعمال، فيعامل معاملة الأمر الاعتيادي وليس كوثيقة يمكن استخدامها كمراقبة وتوجيه لعمل الاجتماع، وكثيراً ما يتم نقله عن جدول الأعمال السابق. إن محتوى جدول الأعمال يجب أن يعكس أهداف الاجتماع في خطوطها العامة، والشخص المسؤول عن جدول الأعمال يجب أن يكون واثقاً من أن البنود المذكورة فيه تقود إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، وإذا كانت هذه البنود غير موجودة فيجب عليه أن يستوضح حول وجود إمكانية وضعها للتقدم باتجاه الهدف العام.

يتم البحث مفصلاً في إعداد جدول الأعمال في الفصل الخامس، لذلك سنكتفي الآن بملاحظة أن جدول الأعمال:

- يتطلب انتباهاً كبيراً.
- يجب أن يكون منطقياً ومقبولاً في بنيته.
- يجب أن يوزع على المشتركين في الاجتماع قبل انعقاده.
- يجب أن يرفق بجميع البلاغات المعلنة خلال الاجتماع.

تقرير في غير وقته

يجب أن نعترف بأنه ليس من العقلانية أن يقدم تقرير طويل ومعقد أثناء الاجتماع أو مباشرة قبل البدء به، ففي حالات كهذه يستحيل على المشتركين اتخاذ أي قرار بصير أو إبداء الرأي بخصوص الموضوع، وحتى وإن أرفق التقرير بملخص، حيث سيقع المشاركون في الاجتماع تحت سيطرة مؤلف التقرير المباشرة، ويصبح بإمكانه التحكم بهم بمساعدة تفسير الحقائق والإرشادات، ويزداد تعقيد هذه المشكلة بإعلان صاحب التقرير بأن محدودية الوقت تستوجب اتخاذ قرار سريع جداً، مما يلغي مباشرة فكرة تأجيل مناقشة الأمر إلى الاجتماع القادم. ولاحقاً يزداد تعقيد هذه العملية بتطبيق نظرية "القرار الجماعي", والذي يعني أن أي قرار

يتخذ سيتم النظر إليه على أنه قرار المجلس بكامله، علماً أنه في هذه الحالة لم يتسن لبعض المشتركين قراءة التقرير الذي تم اتخاذ القرار على أساسه، وإذا حدث أي خلل لاحق في المشروع أو القرار، فإن صاحب التقرير يستطيع الاختباء خلف "المسؤولية الجماعية"، ويتم تناسي الحقيقة، وهي أن زملاءه أجبروا على اتخاذ القرار دون مناقشة التقرير. علماً أنه في البداية سيكون من الصعب تجنب ذلك، رغم وجود شرط يطبق على الجميع وهو حصولهم على نسخة من التقرير أو خلاصة عنه، لذلك يجب إعلام الجميع بأن القرار من الآن فصاعداً سيتم اتخاذه فقط بعد دراسة أعضاء المجلس للتقرير دراسة مفصلة.

مثال (٤ــ٤): غير قادر على فهم أهداف التقرير

إن أحد أمتع القصص التي رواها السير أوين غرين الرئيس السابق للتكتل البريطانيBTR إنداستريز، تدور حول شخص باع شركته لإحدى المؤسسات الكبيرة وأصبح مديرها غير التنفيذي، وعندما حضر إلى الاجتماع الأول لأعضاء المجلس، اصطدم برزمة هائلة من الأوراق التي تستوجب النقاش حولها، فأعلن مباشرة أنه لن يحضر الاجتماع مرة ثانية، ولا حقاً باع أسهمه المتبقية للمؤسسة.

الأهم: الإعلان المتأخر للتقرير يمنع اتخاذ القرار الصحيح ويزيد تعقيد الوضع الذي يتطلب الحل.

وقت للتفكير

تمتاز الشعوب الآسيوية بأنها تصرف وقتاً طويلاً على التفكير بخصوص جميع نواحي المشروع أو المشكلة قبل اتخاذ القرار، بينما يمتاز عالم التجارة الغربية باتخاذ قرارات سريعة نسبياً، وبغض النظر عن الفلسفة التي يجب أن نتبعها وكيف نتعامل مع هذا المثال، يصعب أن ننفي ضرورة تخصيص بعض الوقت للتفكير، طبعاً إذا أخذنا بعين الاعتبار الحلول البديلة، ورغم أن الأفكار الأولى كالانطباعات الأولى يمكن أن تكون قيمة للغاية، فإن المناقشة اللاحقة

للموضوع بحضور أشخاص آخرين كثيراً ما تساعد على إيجاد حل بديل أفضل. إن اتخاذ القرار بدون أن يتوفر وقت للتفكير والنقاش لن يقود إلى النجاح ولن يحقق أهداف الاجتماع.

المكان

يلعب المكان الذي يتم فيه الاجتماع دوراً هاماً في تحديد نمط الاجتماع ومدة استمراريته، فإذا بدت غرفة الاجتماع رسمية وجادة، فإنها توجه المجتمعين نحو عرض سريع وواضح، كما يجوز أن تزداد درجة التركيز على الموضوع المتباحث فيه، وعلى العكس إذا كانت الغرفة مريحة، يمكن أن يظهر شعور بالاسترخاء، فيفقد الاجتماع جوهره وموضوعيته واقتصاديته.

مثال (٤ـ٥): الراحة على حساب الإيجار

ازداد نمو الشركة سريعاً، لكن عادة اجتماع المجلس في غرفة الاستقبال في منزل مؤسس الشركة بقيت متبعة، والواقع أن جلوس المجتمعين على الكراسي المريحة وفي جو لطيف، كان يحول الاجتماع إلى ثرثرة عادية فيبتعد عن لقاء العمل، بالإضافة إلى ذلك كان رئيس الاجتماع يتلهى دوماً عن الموضوع لمناقشة وضع نباتاته المفضلة، كما أن اجتماع المجلس في المنزل وليس في المكتب أدى إلى استحواذ النقاش على وقت أطول بكثير مما يحتاجه فعلاً.

الأهم: لا يجوز الاستخفاف بتأثير المحيط الفيزيائي على الاجتماع، فعندما تم نقل مكان الاجتماع إلى مكتب الشركة فقد المجلس رسميته واختصرت فترة الاجتماع إلى النصف، كذلك أثرت عملية النقل هذه على باقي العاملين في الشركة، الذين اعتادوا أن يسترخوا خلال انتقال المجلس إلى منزل مؤسس الشركة، حيث كان يبعد المنزل عن الشركة مسافة خمسة أميال. وبدءاً من اللحظة التي بدأت فيها الاجتماعات تعقد في المكتب، أصبحت هذه الاجتماعات أكثر فعالية.

إذا كان الاجتماع مديداً، يفضل أن يعقد فوق أرض حيادية، وليس في منزل أحد أعضائه الرئيسيين، لأن استخدام جو المنزل لعقد الاجتماع بدلاً من جو المكتب يمنح صاحب المنزل ميزات يمكن أن يستغلها.

الدقة المتناهية

يجب أن تبدأ جميع الاجتماعات في وقتها المحدد، باستثناء الحالات الطارئة والمحتومة التي يسمح فيها للمجتمعين بالحضورحسب راحتهم، دون تنسيق أو مصادقة، رغم أن ذلك يخفض فعالية الاجتماع، وهو تصرف غير لبق تجاه المشاركين الذين حضروا في الموعد المحدد. إن التأخير يمكن أن يستغل لتأكيد أهمية المتأخر، وخاصة إذا كان التأخير غير مصدق من قبل رئيس الاجتماع، فكأن المتأخر يقول للجميع:"إن الشيء الذي انهمكت فيه وتأخرت بسببه كان أهم من أي عمل مشترك معكم".

ولا يهم من المتأخر، لأنه يتوجب على الاجتماع أن يبدأ في الوقت المحدد ويسير وفق الأنظمة والقوانين الخاصة به: مثلاً كتسجيل عدد الحضور في دفتر التفقد ومصادقة المحضر وغير ذلك، ولهذا الغرض يجب أن تحتوي الغرفة على ساعة حائط علقت في مكان مرئي للجميع، وعندها ستكون الساعة شاهداً رصيناً على كل تأخير.

وفي نهاية الأمر، وبالنسبة لمراعاة الوقت وحفظ المواعيد، يجب ألا نتجاهل أن التأخر عن الاجتماع وخاصة التأخر عن لقاء شخصي يمكن أن يمنح الطرف الآخر تفوقاً.

ضيق الوقت

فيما يتعلق بضبط وقت الاجتماع، فإن ضيق الوقت لتلخيص النتائج، والمحافظة على دقة موعد بدء الاجتماع ، يدفع المشاركين باتجاه تركيز الانتباه

ويعلمهم كيف يتوخون الحذر في استنتاجاتهم. إن كل ضيق في الوقت يجب أن يطبق بدقة، باستثناء الحالات الاستثنائية التي تدفع للإخلال بالنظام، وإلا سيكون التصرف منحطاً. ويتطلب هذا الأمر خبرة كبيرة، فعلى رئيس الاجتماع أن يحدد الوقت المطلوب لاتخاذ القرار، وألا يسمح للنقاشات بأن تتجاوز المدة المتفق عليها.
ويجوز أن معارضي هذا المدخل في التعامل سيؤخرون الاجتماع قصداً، لإقناع الجميع بأن تقسيم الوقت المخصص لأسئلتهم لم يكن عادلا ً، وسيحاولون التعجيل في حل المسألة الرئيسية بدون أن تناقش مناقشة وجيهة، وبمقدور رئيس الاجتماع أن يلجأ إلى مبدأ "الكنغر" أو "إيقاف المناقشات" أو إلى "المقصلة" (انظر الفصل ٢) ليوضح للمجتمعين بأن الاجتماع يحسم أموره في حدود النظام المتبع. وفي حال كانت نظرية "ضيق الوقت" جديدة على الاجتماع، عندها يسمح خلال الاجتماعات الأولى فقط إدخال بعض التعديلات على النظام.

الحماية

عندما ندرك أن للاجتماع أهدافا ً قانونية ً ومهاما ً ذات أهمية، فإنه من الضروري أن نخصص وقتاً لاتخاذ القرارات، وتتطلب عملية اتخاذ القرارات بحد ذاتها التركيز ويجب حمايته، إذ يزول التركيز خلال المقاطعات الكلامية ولذلك يجب منع مقاطعة المتحدث أو الإقلال من هذه الظاهرة حتى حدها الأدنى، فحتى أكثر المحاولات لباقة ً وهدوءا ً لتبادل رسالة مختصرة مسجلة بين مشاركين في الاجتماع يمكن أن تشوش التقرير وتركيز المجتمعين عليه، فمن السهل تدمير تركيز الأفكار على جوهر الموضوع، سواء بفعل رنة هاتف أو رسالة مختصرة شخصية، فكل هذه الأمور هي تذكير بالعالم الخارجي والأمور الأخرى، وبما أن الحركة تسترعي الانتباه، فإن الشخص الداخل إلى الغرفة، يلفت إليه الأنظار مباشرة، فيدمر بذلك التركيز الذي كان سائدا ً، ولذلك يجب إلغاء جميع أشكال التدخل الموجهة نحو الإقلال من درجة أهمية الموضوع، باستثناء الأمور الطارئة فقط.

الإجراءات

رغم تغير درجة الرسمية في الاجتماع وفق مطالب الاجتماع، فــإن هنــاك أموراً عامة تجري في كل الاجتماعات مثــل تدويــن المحضــر وتوقيــع جميــع الحاضرين في دفتر التفقد أو تسجيل حضورهم بأي طريقة أخرى، ورغم أن هــذه الأمور هي تفاهات بيروقراطية إلا أنها يمكن أن تلعب دوراً هامــاً، فــإذا تمــت الموافقة على محضر الاجتماع السابق و وُقــِّع في الاجتمــاع التــالي مــن قبــل الحاضرين في الاجتماع السابق، فإنه يعتبر شهادة موثوقة وتأكيداً لما قيــل وتــم، ويمكن الاعتراض على هذا المحضر، لكن هذا الاعتراض يصعب قبوله بفضل دقة النسخة الموقعة التي تؤكد وجود اتفاق محدد.

مثال (٤ـــ٦): بريء

أفلست الشركة وبدأ التحقيق في سبب إفلاسها، وبــدا أن التحقيــق كشــف انحرافات عن الأنظمة المتبعة وأقيمت الدعوى ضد المديرين، وكان المديرون غــير التنفيذيين على علاقة مباشرة مع الانحرافات المكتشفة في الأنظمة المتبعة، وتبيــن بعد التحقيق أن نسخ التقارير الموقعة الخاصة بمختلف الاجتماعات، والتي شــارك فيها المديرون غير التنفيذيين، وحيث وردت المعلومــات المتعلقــة بالانحرافــات المذكورة، لم تقدم للمجلس، فهذه التفاصيل كانت معروفة لبعض المديرين التنفيذييــن فقط.

الأهم: إن تحضير وسير المحضر يشهد على الأمور التي تمــت مناقشــتها والقرارات التي تم اتخاذها، والمحضر هو وثيقة أعدت للرجوع إليها عند الحاجة.

الخطابات والتصويت

عادة يتوجب على المشاركين في الاجتماع، وعلى الراغبين بإلقاء خطب، أن يطلبوا الإذن من رئيس الاجتماع، فيخلق ذلك درجة غير مناسبة من الرسمية، وفي

كثير من الحالات يدفع المشاركين إلى الاسترخاء، وخاصة خلال البحث المفصل لبعض المسائل مثل التقارير الفعالة التي تتطلب آراءً ومناقشات وليس حقائق، علماً أن الرسمية ضرورية في بعض الحالات، كالخروج السريع من ظرف معين.

مثال (٤ـ٧): الرسمية غير اللائقة

خلال الاجتماع الأول لإدارة المدرسة الابتدائية وبعد انتخاب مجلس الأولياء، وجه رئيس الاجتماع كلامه إلى أحد الأعضاء الجدد وقال :"سيد سميث، هل ترغب بالتحدث من على المنصة وتطرح الأسئلة التي تهمك معرفتها على المشاركين في الاجتماع؟ ". إن درجة رسمية هذه المحادثة لم تكن مناسبة للوضع ولمزاج المشاركين ونتج عنها أن المشترك الجديد استطاع بصعوبة أن يتحدث ببضع كلمات مقتضبة، وكان أكثر ملاءمة لو أن رئيس الاجتماع خاطب العضو الجديد قائلاً: "جو، إننا نهنئك بانتخابك عضواً في مجلس الأولياء ونرحب بك في اجتماعك الأول، فهل ترغب بأن تقول شيئاً؟ ".

الأهم: من الطبيعي أن يستهدف رئيس الاجتماع أهدافاً خفية كما ظهر في هذا المثال حيث أراد منذ البداية قمع ولي الأمر.

من النادر أن يكون هناك سبب للتصويت الرسمي في الاجتماعات التي يعرف المشاركون فيها بعضهم البعض معرفة وثيقة، حيث تحل مسائل التجارة في أكثرية الحالات بإيجاد الحل الوسط. ورغم ذلك فعندما تظهر ضرورة إجراء تصويت رسمي، يجب أن يدرك الجميع جيداً أهمية التصويت الشخصي من قبل المشاركين، وعند الضرورة يجب تفقد الأمر، وهذا الأمر مهم بشكل خاص، لأن قوة صوت رئيس الاجتماع تؤخذ بعين الاعتبار، لتحديد حقه في التصويت الثانوي أو الرئيسي عند التعامل مع المآزق، فإذا افتقر التصويت لصوت حاسم فذلك يعني أن نصف المشاركين غير متحمسين للحل المتخذ وعندها يصعب تحديد رأي الاجتماع ككل.

تلخيص نتائج الاجتماع

يتم في اجتماعات المجالس كما في الاجتماعات من الأنماط الأخرى، اتخاذ القرارات وفق مبدأ "المسؤولية الجماعية" وقبل أن تعلن النتيجة أو قرار الاجتماع، يتوجب على رئيس الاجتماع أن يلخص جميع البراهين، ويحق لكل مشترك في أغلبية الاجتماعات أن يطرح وجهة نظره بخصوص كل مسألة مطروحة ويجب أن يكون الأمر كذلك في جميع الاجتماعات وإلا فإن وجوده سيكون غير مبرر. وإذا كان المجلس يعقد عدداً من الجلسات المتتالية فإنه يصبح باستطاعة رئيس الاجتماع أن يتناقش مع المجتمعين باستخدام الأسئلة غير الرسمية، مثل: "هل يريد أحدكم أن يضيف شيئاً؟ "، بينما في حالات أخرى يجوز أن يشترط التعامل المعقد أكثر. وعندما يريد رئيس الاجتماع أن يسلك مسلكاً خاصاً، فبإمكانه أن ينادي العضو المشارك باسمه: "تيد، أظن أنك أردت المشاركة في النقاش، لكنني لا أذكر أنك قلت شيئاً، هل لديك شيء تضيفه؟ "، وحتى وإن لم يكن عند تيد شيء يضيفه، فبإمكانه أن يقول شيئاً، وسيكون مسروراً لأنه لوحظ. وفي حال نشأ تباين في الآراء خلال الاجتماع، فبمقدور رئيس الاجتماع أن يحاول إعادة ربط خيوط الوصل بأن يتوجه بحديثه إلى قادة الجماعات المتنازعة، كأن يقول مثلاً: "ماري، هل أنت واثقة من أنك قدمت للاجتماع كل الحقائق؟" أو "بيل، هل كان الوقت كافياً بالنسبة لك لتعرض موضوعك؟" ومن أجوبتهم سيفهم رئيس الاجتماع إن كان قد حصل على جميع المعطيات الضرورية ليحدد نتائج الاجتماع. وعند اتباع مسلك كهذا يستحيل أن يشتكي أحد من التعامل غير الشريف.

الفصل الخامس

الإشراف على جدول الأعمال

هام:

يمكن ممارسة الإدارة بعد التحضير المناسب لذلك.

يجب توجيه انتباه المجتمعين إلى المعلومات الهامة والموثوقة.

تؤثر على الإدارة الخطابات غير المخطط لها، ولذلك يمكن تنظيم الاجتماع بفرض شروط صارمة على الخطباء.

يمكن إدارة الاجتماع عن طريق إعداد محتواه وبنيته وصياغة جدول الأعمال.

التحضير

رغم اختلاف الاجتماعات بعضها عن بعض في محتواها وأنماطها، إلا أنه يتوجب على جميع المشتركين أن يستعدوا جيداً للاجتماع، ويجب أن يعلم منظمو الاجتماع أن المشاركين سيحضّرون أنفسهم وسيمتلكون المعلومات التي على الأقل ستناسب النواحي التي يشرفون عليها، لذلك فهم سيتناقلونها ويحفظونها، ومهما قيل

بهذا الخصوص يبقى الأمر مسؤولية كبيرة، علماً أنه تظهر دوماً ظروف تكشف عن أن المشاركين في الاجتماع لم يستعدوا ولا يمتلكون المعلومات الضرورية.

إن المسألة ليست مسألة القدرة على القتال والدفاع عن المصلحة الشخصية فحسب، فلو كان الأمر كذلك لشارك كل فرد في الاجتماع فقط ليقدم تقريراً في المسائل التي يعتبر مسؤولاً عنها. ورغم وجود اجتماعات تتطلب مشاركة محدودة، فإن أكثرية الاجتماعات مبنية على أساس اتخاذ القرارات الجماعية. فإذا كان الاجتماع اجتماع مجلس مديري الشركة ذوي المسؤولية المحدودة، فإن مبدأ المسؤولية الجماعية يحميه القانون، في حين يسود في المعشر الأوروبي قانون ينص على تحمل كل مدير مسؤولية القرارات الصادرة عن الجميع، ويبقى الحال على هذا النحو حتى يثبت أنه أمين وموثوق به. وفي حالات كهذه لا يتوجب على المشاركين في الاجتماع أن يعدوا تقاريرهم بمفردهم، لكن عليهم أن يمتلكوا المعلومات الخاصة بجميع مواضيع جدول الأعمال. وكثير من المديرين الذين قطعوا المسافة بين المدير التجاري إلى المدير العام، لا يدركون ضرورة الارتباط المتبادل بين مجالهم وبين المصالح العامة في المؤسسة ككل وضرورة الاستعداد الموافق لذلك.

مثال (٥ـ١): المحافظة على صحة الاقتصاد

إن المدير الذي كان عضواً في مجلس المديرين أيضاً، كان يفتخر بذاكرته القوية وخاصة في مجال الأرقام، وحدث مرة أنه احتار عندما اكتشف أن المعطيات التي قدمها أحد زملائه تتنافى مع المعطيات المحفوظة في ذاكرته، وعندما تكرر الأمر ثلاث وأربع مرات، اهتم جدياً بالأمر وتأكد من الأرقام، فاكتشف أن ذاكرته لم تخنه وأن الأرقام التي قدمها الزميل كانت خاطئة، وبما أنه تبين حقيقة الأمر فقد فتح لنفسه سجلاً ليسجل فيه شهرياً المعطيات الإحصائية الرئيسية.

الأهم: أصبح السجل الإحصائي وثيقة قيمة فعلاً، لأنه تبين مرة، أنه حاول عدد من أعضاء المجلس أن يستغلوا مجدداً المعطيات الخاطئة التي قدمت بقصد أو "بغير قصد".

مراقبة الحقائق

إذا حاول أحد المجتمعين أن يدير سير الاجتماع باتجاه أهدافه ورغباته، فمن الضروري أن نمتلك منفذاً إلى جميع الحقائق والمعطيات، حتى نمنع تحول الأمر.

إن جهلك للمعلومات المتعلقة بالموضوع يمكن أن يسيء إلى سمعتك في عيون المجتمعين، وتدمير كامل الرقابة التي تحاول فرضها على الوضع. وللأسف أدى انتشار الكمبيوتر إلى توفر كم هائل من المعلومات التي يمكن أن نغمر بها المؤسسات وجميع العاملين فيها.

علماً أن الكثير من المعلومات المتوفرة لا تعتبر ضرورية ولا علاقة لها بالأمر، لذلك نضطر إلى صرف الوقت على البحث وانتقاء ما هو ضروري. ففي المثال (٥ـ١) أدرك المدير أن إعداد "بنك للمعلومات" الخاص به كان عملاً مفيداً، لأنه استطاع خلال الاجتماع الرجوع إليه للحصول على معلومات خاصة بالإدارة تتعلق بجميع أقسام الشركة، ولاحقاً صار جميع العاملين يثقون بمنهجه لأنه سريع ودقيق، واتضح أنه من مصلحة الإدارة الجماعية، أن يحتوي كل تقرير على بنك معلومات مفصل ودقيق.

حسم الأمر

إن إظهار الثقة للمتسبب في الأمر الحاصل، خلال الاجتماع يمكن أن يكون جزءاً من اكتساب الدعم، وهو ما يهمنا في حالات الإدارة المزدوجة ضمن إطار تحضير وتوجيه مضمون الاجتماع، وحتى في هذه الحالة يمكن أن يلعب الحظ دوره.

مثال (٥ـ٢): الحظ يأتي لمساعدتنا

لقد تم توكيل المدير بأن يستوضح حول تكلفة شراء وتركيب تجهيزات خاصة بمجموعة العقارات الجديدة التي اشترتها الشركة في نهاية العام الفائت

وبداية العام الجاري، علماً أنه لم يزود بأية تعليمات إضافية وحددت مـــدة البحـــث قصيرة، فتوجه المدير إلى المجلس ليحصل علـــى تعليمـــات إضافيـــة، لأن قيمـــة التجهيزات الجديدة كانت تفوق النسبة المسموح بها، فتجاهل المجلس حقيقة ضيـــق الوقت الممنوح للمدير لإجراء تقييم صحيح، وانتقد بحدة النتائج التي قدمها، فأشـــار المدير إلى أن القسم الأكبر من المصاريف يدفـــع مقـــابل الأجـــهزة الواقيـــة مـــن الحرائق، فعلق أحد المجتمعين قائلاً:"لماذا لم تكن التكلفة بهذا الحجـــم فـــي شـــهر كانون الأول؟"، فأجاب المدير:"الآن ظهرت متطلبات جديدة"، وبهذه الطريقة صـــد النقد الموجه إليه، مفترضاً أنه لن يقوم أحد بالتأكد من حقيقة الأمر، أي هـــل أخـــذ فعلاً بعين الاعتبار متطلبات المواد الواقية من الحرائق، كما أنه لم يلاحظ لاحقـــاً ما يبين أن ملاحظته كانت فعلاً صحيحة وأنه تم إدخال متطلبات جديدة.

الأهم: في الواقع يمكننا أن نقول إن المدير كان يحارب من أجل مسألة غـير عادلة، فبدلاً من الإجابة على النقد إجابة عفوية بقصة كان يأمل صعوبـــة التـــأكد منها، كان يجدر به أن يهاجم الخصم وأن يقول له إنهم عندما طلبوا منه تقييم قيمـــة التجهيزات الضرورية فوق مساحة ١٠٠٠٠٠ قدم مربع خلال ٤٨ ساعة في الفـترة الواقعة بين عيد الميلاد وعيد رأس السنة، فإن ذلك سيعطي نفـــس الوقـــت للتقييـــم المفصل والتخطيط والتأكد من المطالب والمقاييس وللحصول على إيضاحات مـــن ضابط الإطفاء، ولن نستغرب إذا كان التقييم في هذه الحالة غير دقيق.

حدد تقريرك

تساعد دراسة جدول الأعمال في إعـــداد قوائـــم التقـــارير التـــي يحتاجـــها المشاركون في الاجتماع، وفي تحديد دور كل تقرير، فإذا جمعنا وظيفـــة رئيـــس الاجتماع والسكرتير فإن مهمتهما هي الإشراف على إعداد جدول الأعمال بحيـــث يتم بناء الاجتماع بالتنسيق مع أهدافه. وإن تحديد نطاق جدول الأعمال يضع سـلطة مُقنِعَة بين يدي منظم الاجتماع، فمثلاً إذا تم إغفال بند معين، سيكون صعباً إيجـــاد

الوقت لمناقشته، لذلك يتم تأجيل اتخاذ القرار بخصوصه، الشيء الذي لن يسر المعنيين بالأمر. ويشير تسلسل ورود البنود في جدول الأعمال إلى تسلسلها وفق درجة أهميتها وحيويتها، لذلك يعني ورود أي بند في النهاية أنه أقل أهمية.

بعض المؤسسات تفضل إنهاء الأعمال الروتينية في أول الاجتماع كي تتفرغ بعدها لبحث المسائل السريعة والخصوصية، خاصة عندما يستحوذ القيام بالأعمال الروتينية على وقت كبير، وفي هذه الحالة يشير ورود البند في أول جدول الأعمال إلى أهميته الضئيلة نسبياً لكنه في نهاية الأمر يجب أن يبحث فيه.

أهدف الاجتماع

لقد ذكرنا سابقاً ميزات وأفضلية الاجتماعات التي تحدد أهدافها، ويمكننا أن نصف الأمر كالتالي:"كيف يمكنكم أن تطلبوا مني تحديد الهدف، قبل أن أستوضح حقيقة الأمر؟"، يبين لنا ذلك أنه إذا كان بإمكاننا تحديد الأهداف وفق خطوطها العامة لمجموعة كاملة من الاجتماعات، فإنه علينا أن نبحث فترة أطول وأدق في أهداف الاجتماعات المستقلة المنفردة، وفي كلتا الحالتين يمكن للأهداف أن تلعب دور القوة التي تضغط على المجتمعين ليتم تحقيق هذه الأهداف نفسها، كذلك يستطيع مجلس المديرين أن يمتلك أهدافه في اجتماعاته الدورية، كأن تكون:

زيادة الربح زيادة قصوى، فلنقل إلى عدد من ملايين الجنيهات الإسترلينية خلال السنة المالية الجارية، دون اللجوء إلى رأسمال إضافي.

المحافظة على حجم أجرة العاملين ضمن حدود لا تتجاوز عن ٢٥% من مجمل الإيراد.

تحقيق نسبة مئوية من الربح الناتج عن رأس المال المستثمر.

تحقيق نسبة ١٠٥% فوق نتائج المرحلة المالية السابقة.

الوصول إلى مستوى محدد من النوعية والخدمات.

كانت هذه مجموعة من الإرشادات الإحصائية والإستراتيجيات، التي تساعدنا في اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتكتيكات. ويكون مدى وبرنامج عمل مجلس الشركة طويل الأمد عادة، وكلما حقق الاجتماع أهدافاً أكثر كلما زاد احتمال التوجه باتجاه تقليل الوقت المخصص لمقياس كهذا. وإن حقيقة أن المجلس لديه أهداف طويلة الأمد، لا تعني أنه يفتقد إلى أهداف قصيرة الأمد، والتي تعود إلى المشاكل والمشاريع الخصوصية. وإن انعكاس الأهداف في بداية جدول الأعمال هو تذكير للمجتمعين جميعهم بالأولويات.

جدول الأعمال سريع التغير

إن الاجتماعات المنفردة أو الخاصة يمكن أن تحمل أهدافاً أكثر خصوصية، ويحتمل أن يتعامل معها المجتمعون بسطحية، علماً أن الأهداف الخصوصية تتطلب اهتماماً خاصاً من المجتمعين. ويجوز أن يكتشف رئيس الاجتماع خلال إدارته وتوجيهه للاجتماع، أن إدخال الأهداف في رزمة المعلومات يساعد في تركيزانتباه المشاركين على النتيجة المطلوبة، فمثلاً إذا أراد أن يقلل نسبة التغيب عن العمل بين العاملين، فبإمكانه أن يعقد اجتماعا ً لمديري أقسام الكوادر وقسم القانون والحقوق وقسم المحاسبة وكل من يعد مسؤولاً على الأقسام الرئيسية في الشركة، ويستطيع رئيس الاجتماع أن يعلن في جدول الأعمال أن هدف الاجتماع هو تطوير مجموعة اقتراحات تساعد في تقليل نسبة التغيب عن العمل، ويتوجب على المشاركين في الاجتماع بعد حصولهم على جدول الأعمال أن يمعنوا التفكير في المشكلة كي تكون مشاركتهم في الاجتماع فعالة ونافعة، فتتزايد فائدة الاجتماع وجديته، لأنه تم منح المجتمعين فترة كافية للتفكير بمواضيع الاجتماع.

المخطط (٥ـ١) خطة جدول الأعمال سريع التغير

جدول أعمال الاجتماع التنفيذي غير الرسمي... "يؤرخ بتاريخ الأسبوع القادم ويعقد في مكتب مدير الشركة في الساعة الثانية بعد الظهر تماماً".

موضوع المناقشة: التغيب عن العمل

هدف الاجتماع: تحديد وإدخال عدد من الحلول لا تتجاوز الخمسة وخفض نسبة التغيب عن العمل حتى تصبح أقل من المعدل الإحصائي.

مسائل للنقاش:

تقديم تقارير شهرية حول تغيب العاملين عن العمل خلال السنة الأخيرة (انظر الملحق).

٢- إجراء دراسة مقارنة لهذه التقارير مع الدراسة التحليلية لمشكلة التغيب عن العمل في حدود الصناعة كلها (انظر التقرير المرفق الذي قدمته الجمعية الصناعية التجارية).

التحقيق في أسباب سوء العمل في الشركة، والبحث عن كيفية إصلاح الوضع للتقليل من نسبة التغيب عن العمل.

تحديد خمسة أو أكثر من أساليب التقليل من نسبة التغيب عن العمل، ويتوجب على المجتمعين أن يقدموا اقتراحات تبحث خلال الاجتماع. ويجب تحضير هذه الاقتراحات خلال مدة أقصاها ١٤ يوماً.

نظام الاجتماع: مدة استمرارية الاجتماع ساعتين.

يمنع أي تدخل من خارج الغرفة أو إرسال رسائل.

المجتمعون: المدير المشرف على أمور العاملين، الممرضة، المدير المشرف على العمل، المدير التجاري.

ملاحظة:

إعلان التفاصيل المتعلقة بالاجتماع قبل أسبوع من انعقاده يمنح المجتمعين وقتاً كافياً للتفكير.

الإحصاء الداخلي يتوفر في المؤسسة أكثر من الإحصاء الخارجي، فيعطي توضيحاً للمشكلة ويمنح وقتاً لتحليل المعطيات.

ضرورة تقديم المجتمعين اقتراحاتهم تمنحهم شعوراً بالمسؤولية.

إعلان ضرورة تجنب أي إزعاج، يُلزم المجتمعين عرض أفكارهم بإيجاز، ويؤكد على أهمية المسألة.

تطالب النبرة التي صيغ بها جدول الأعمال وبنيته، بالتصرف ودون تأجيل لحل المشكلة.

لا يجوز أن نتعامل مع جدول الأعمال كقائمة أسئلة للنقاش فحسب، لكن بإمكاننا جعله سريع التغير إذا اتبعنا البنود التالية:

تركيز الانتباه.

الدعوة إلى العمل بنشاط.

التذكير الدائم بحقيقة الواقع.

التحفيز الدائم من أجل التحضير للاجتماع وإجراء المقارنة والمشاركة الحيوية خلال الاجتماع.

فإذا تم بدلاً من تحضير جدول أعمال سريع التغير مثلما ذكر في المخطط (٥ـ١)، أن يقول المنفذ الرئيسي: "أعتقد أننا بحاجة لنجتمع سوية لحل مشكلة التغيب عن العمل"، فالهدف في هذه الحالة غير واضح، وتنظيم الاجتماع تم بدون تمعن. ورغم ذلك فإن كلا النموذجين من جداول الأعمال ينبهان المجتمعين إلى عدم وجود تحضير جيد أو رقابة للاجتماع.

إعادة النظر في المضمون

من الضروري أن تتم إعادة النظر في المضمون دورياً، لنكون واثقين من أننا نستخدم الطرق الأكثر فعالية وأن جميع الأمور تُفحص دورياً.

مثال (٥ـ٣): الزائد

لاحظ السكرتير أن أحد بنود جدول الأعمال الذي "ورثه" عن سابقه، كان دوماً يدفع المجتمعين إلى التثاؤب والنعاس، ومرة تم نسيان تسجيله سهواً فلم يظهر في جداول الأعمال مدة ٥ـ٦ أشهر إضافية، وبالمصادفة لاحظوا نسيانهم لهذا البند، وتم اتخاذ قرار بحذف هذا البند رسمياً من جدول أعمال الاجتماع لأنه لم يعد مطابقاً للواقع.

الأهم: يوجد إغراء دائم لارتكاب "الأخطاء" والتخلص بهذه الطريقة من البنود قليلة الأهمية في جدول الأعمال الخاص بالاجتماعات الدورية، وهذه المسألة خطيرة لأن المعلومات غالباً تكون مطلوبة لاتخاذ القرارات مثل "فليكن الأمر على ما هو عليه" وليس لتغيير شيء، ولذلك يجب إدخال قانون ثابت، بأنه لا يجوز حذف أي بند من بنود جدول أعمال الاجتماع الدوري بدون علم أعضاء الاجتماع أو رئيسه. ويتوقف محتوى جدول الأعمال على نمط الاجتماع، ورغم ذلك يعرفنا الجدول(٥-٢) على المخططات المحتملة لإعداد جدول الأعمال:

جدول (٥ـ٢) مورد الأسئلة المطروحة خلال الاجتماع

١ـ من الضروري أن يقر الاجتماع قائمة الأسئلة المطروحة لدراستها.

٢ـ بنود من الاجتماع السابق. أكثرية الاجتماعات تحتاج إلى تأجيل بعض المسائل للبحث فيها لاحقاً ومتابعتها، ولذلك فإن ورود نفس البند في جدول الأعمال التالي لا يعتبر تكراراً فقط، إنما هو تأكد من أسباب التأجيل واتخاذ قرار بوجوب أو عدم وجوب إعداد تقرير جديد بهذا الخصوص، فإذا كان واجباً يجب التأكد من أنه ينسجم مع جدول الأعمال الجديد، فإن لم ينسجم يتم تأجيله لوقت آخر مناسب لعقد اجتماع خاص به.

٣ـ البند الجديد. يتطلب إدخال بند جديد في جدول الأعمال عادة موافقة رئيس الاجتماع فإذا كان الموضوع الجديد المطروح يتناسب مع أهداف الاجتماع،

فإنه يتم ضمه إلى جدول الأعمال بعد تحديد أهداف الاجتماع، وبهذا الشكل يــتركز انتباه المجتمعين على المسائل التي يعالجها هذا الاجتمــاع حصــراً، ويعتــبر رأي رئيس الاجتماع في هذه الحالة هو الرأي الحاسم .

٤ــ البنود التي صرح بها المجتمعون. بإمكانهم الحصــول علــى موافقــة مسبقة من رئيس الاجتماع لمناقشة المشاريع الجديدة.

٥ــ الرقابة الدائمة على التقارير. لاحظنا سابقاً أنه من الضروري صياغــة طلبات التقارير بحيث تكون فعالة، فتساعد في تجنب الاجتماعات الفوضوية التــي تبحث فيها معلومات غير مطابقة للواقع.

٦ــ التغيرات في السوق والتغيرات الاقتصادية والقانونية وغيرهــا. مــن الضروري أن نتأكد من أن التقريرله علاقة بأهداف الاجتماع، ورغم ذلك يجــب ألا تركز الاجتماعات كثيراً على أعمالها ويجب أن تؤقلم جدول الأعمال مع تغــيرات الظروف.

٧ــ البنود التي فرضها القانون، والبنود الإلزامية الأخرى. فمثــلاً يحتــاج مجلس الشركة إلى احتواء جدول الأعمال على بنود محددة، مثل استحسان تقريــر المدير وتوصيات بخصوص الحصص والفوائد.

ملاحظة:

* هذه المخططات قدمت كمثال وهي غير إلزامية.

* التصنيف وفق البنود يساعد في سير الاجتماع.

* اتباع الشكل المحدد يساعد في سير الاجتماع.

* قاعدة إلزامية: يجب إعلان جدول الأعمال قبل سبعة أيام من الاجتمــاع، وعليه أن يضم كل المعلومات التي يحتاجها المجتمعون.

المعلومات المرافقة

عندما نريد أن نناقش مسائل كثيرة يجب أن نزود كل عضو في الاجتماع بمعلومات إضافية ونمنحه وقتاً كافياً ومحدداً لدراستها، وهذا يعني أنه يجب وضع رقابة تشرف على تطبيق هذا الشرط.

مثال (٥ـ٤): مهمة مستحيلة

كان القيمون على صندوق معاشات التقاعد يجتمعون دورياً مرة كل ثلاثة أشهر، وخلال سنوات تشكلت لديهم عادة هي مناقشة الاجتماعات السابقة والحسابات والتقارير الخاصة بالاستثمارات دون التأكد الدقيق من الأمر، وعندما انضم قيم جديد على الأمر لم ينتبه إلى أسلوب التعامل الخالي من التكلف عند مناقشة الموضوع أو تقديم التقارير من قبل أعضاء الصندوق الآخرين، فأعرب عن عدم رضاه عن الوضع، وأنه غير قادر على التعليق بأي شيء حول التقارير المقدمة، ولذلك لا يستطيع أن يبرر وجوده في الاجتماع ويقوم بالمهام الموكلة إليه.

الأهم: إن استخدام المعلومات بهذا الشكل ستدفع البعض إلى الظن بأنها طريقة فعالة للتحكم بالمجتمعين، حيث يتم الضغط عليهم لاتخاذ قرارات مبنية على أساس نقاشات غير دقيقة وجهل بحقيقة الأمر، ورغم أنه في بعض الحالات تكون هذه الطريقة مقبولة ومحتملة، إلا أن استخدامها الدائم يناقض حقيقة الاجتماع، لأنه يكسبه نظام التقليد المتبع، الذي يستحسن القرارات التي اتخذت بصورة غير مباشرة، فبمساعدة هذه الطريقة استطاع روبرت مكسويل اختلاس كمية كبيرة من النقود من صندوق المعاشات التقاعدية الذي كان تحت إدارته.

قناعة بفعالية الاجتماع

في حال تم تطبيق الإرشادات المقدمة في الجدول (٥ـ٣)، فإنه سيتضح للمجتمعين ما المطلوب منهم، ولن يكون بمقدورهم الإعراب عن انزعاجهم

بخصوص المتطلبات المفاجئة الخاصة بالتقارير، كما أن هذه الطريقة هي الطريقة الأساسية لاكتساب العادات.

جدول (٥ـ٣) إرشادات خاصة لإلقاء الخطاب خلال الاجتماع:

الشروط التي يجب أن يطبقها جميع أعضاء الاجتماع والمعلومات المرافقة التي يجب أن تبحث خلال الاجتماع .

أ ـ جدول مواعيد الاجتماعات

١ـ يجب أن يقدم جدول مواعيد الاجتماعات إلى جميع الحضور في الاجتماع. ويتم تحضير المعلومات الخاصة بالاجتماعات خلال الأشهر الستة الجارية وتوزع من قبل منظم الاجتماعات.

٢ـ يمنع تغيير سير الاجتماع، باستثناء الظروف الطارئة حصراً ، ويتوجب على كل عضو تمنعه ظروفه من الحضور أن يعلم منظم الاجتماع مسبقاً بتغيبه.

٣ـ يجب إعلان جدول الأعمال والمعلومات الإضافية المرفقة قبل سبعة أيام على الأقل من انعقاد الاجتماع.

ب ـ المعلومات المطلوبة

١ـ جميع المعلومات والتقارير يجب أن تقدم لمنظم الاجتماع قبل ثمانية أيام من انعقاد الاجتماع.

٢ـ يجب أن ترفق جميع التقارير بعدد من النسخ الموضحة، ويجب أن تكون كميتها محددة بعدد الأشخاص الذين يستلمون جدول الأعمال والمعلومات المرافقة بالإضافة إلى كمية معينة فلنقل خمس نسخ توزع على موزعي جداول الأعمال.

ملاحظة: عندما نرفق الوثائق بجداول الأعمال، يجب أن نحدد لونها المشفر.

٣ــ إذا ظهر احتمال تأخر تقديم التقرير عن الموعد المقرر، يجب إعلام رئيس الاجتماع بذلك، وتسجيل ملاحظة حول الخطاب المحتمل في جدول الأعمال.

ملاحظة: يتوجب على أصحاب التقارير الذين لم تسنح لهم الفرصة بتقديمها أن يستغلوا كل الفرص لإعلام أعضاء الاجتماع بمضمونها قبل انعقاد الاجتماع، لأن طلب الإذن بتقديم التقرير مباشرة أثناء الاجتماع، وخاصة إذا كان حاوياً على تفاصيل كثيرة، يعطي احتمالاً كبيراً بأنه سيبقى مدة طويلة في درج الطاولة حتى يحين موعد المراجعة القادمة.

٤ــ يجب تقديم التقارير حسب ترتيب جدول الأعمال.

ج ــ الخطاب.

١ــ يحتاج كل ملف يقدم للمجلس "للهيئة" على غلاف قياسي "يذكر لاحقاً".

٢ــ يجب أن تكون الأوراق من المقاس المناسب للموضوع.

٣ــ يجب التكلم باختصار وحصراً ضمن الموضوع، ويجب تجنب التعليق، وتقديم الحقائق والآراء والمعلومات الإضافية بدقة تامة.

٤ــ ذكر المصادر التي استمدت منها معلومات التقرير.

٥ــ يجب أن تمتاز الاستنتاجات والتوصيات المذكورة في الصفحة الأولى بدقة تامة.

٦ــ يجب استخدام اللغة الرسمية وتجنب اللهجات ولغات أهل المهن، وعند ضرورة اللجوء إليها يجب إرفاقها بقاموس يعطي معانيها المحددة.

د ــ التعليقات الإضافية

١ــ خلال الاجتماع يتوجب على مقدم التقرير أو الشخص المسؤول عن مسألة معينة أن يكون مستعداً لتقديم التقرير، والإجابة على أسئلة الأعضاء الآخرين ومساعدة الاجتماع ليصل إلى حل مناسب بعد أخذ محتواه بعين الاعتبار.

٢- إذا احتاج الاجتماع إلى وثائق ثبوتية أكثر تفصيلاً ، فيجب أن تقدم بنفس صيغة الوثائق المذكورة في التقرير الأساسي.

٣ــ أصحاب الاقتراحات يجب أن يتكلموا مرة واحدة فقط لتأكيد جوهر الموضوع، ولذلك يجب أن يشملوا باختصار جميع الحقائق.

ملاحظة: هذه الأمور ستنظم جميع الحقائق والتقارير والتعليقات، حيث تختار الاختصار بدلاً من الإطالة، وتبرز النواحي الأكثر أهمية وتتجنب التكرار.

٤ــ على المشتركين الآخرين في الاجتماع ألا يتكلموا أكثر من مرة واحدة، وأن يقدموا اقتراحاتهم وتعليقاتهم بنفس الصيغة المذكورة في البند٣.

٥ــ بعد تقديم جميع الاقتراحات والتعليقات، يستطيع رئيس الاجتماع أن يجري مناقشة مختصرة عامة حول الموضوع وتلخيص نتائج الاجتماع.

هـ - القرار.

يتم إعلان القرار من قبل منظم الاجتماع أو الممول (الكفيل)، وفي حال تمت إعادة النظر في القرار، يجب أن يرفق بنسخة من المحضر الذي ينتمي إلى الموضوع، بحيث يضم الشروط والتوقيت واستخدام الرأسمال وغيره.

اسم المؤسسة.......................

عنوان التقرير........................تاريخ التقرير.........................

المؤلف/ الشريك في التأليف......................................

تاريخ الاجتماع..

جوهر الموضوع..

التوصيات ١ـ..

٢ـ

٣ـ...

مجمل الحقائق والبراهين التي تدعم التوصيات ....

مجمل الحقائق والبراهين التي تعارض التوصيات..........................

مشاركة المؤسسة، إذا كانت المدة محددة...................................

....

مشاركة وجذب رأس المال..

....

مشاركة وجذب الأيدي الماهرة ومجموع المستخدمين.....................

التوقيت المطلوب..

يجب تمييز الصفحة الأولى في جميع التقارير الخاصة بإرشادات المجلس.

ملاحظة: يمكن تطبيق القواعد الرسمية للمباحثات في ظـــروف محـــددة أو مؤسسات معينة. والتالي هو الخلاصة (المجمل):

١ـ لتطوير المشروع يجب أن يحصل على دعم عضو واحد على الأقل من

الحاضرين في الاجتماع، بالإضافة إلى صاحب التقرير، فيقوم هذا العضو كقاعدة بإعادة طرح المشروع في خطابه.

٢ــ إذا لم يحصل المشروع على أي دعم، يملك رئيس الاجتماع عندها كامل الحق ليعلن إيقاف النقاشات والاقتراحات المتعلقة به.

٣ــ من حق صاحب التقرير الذي يعرض مشروعه للنقاش، أن يجيب على الاعتراضات التي يقدمها الأعضاء الآخرون بخصوص مشروعه.

٤ــ عادة يمتلك كل عضو في الاجتماع باستثناء المحاضر، حق التكلم مرة واحدة فقط بخصوص كل بند.

٥ــ إذا تم تقديم الموضوع للمناقشة خلال الاجتماع بموافقة أعضاء الاجتماع عندها لا يجوز إلغاؤه من جدول الأعمال.

رئيس الاجتماع والسكرتير

هام:

١ــ لإنجاح الاجتماع يجب أن يكون عمل رئيس الاجتماع دقيقاً وأهدافه محددة، أي أن يكون عملاً هادفاً ومميزاً.

٢ــ سلطة رئيس الاجتماع هامة ولا يستهان بها، ومن الضروري استخدامها بصورة إيجابية لتحقيق أهداف الاجتماع.

٣ــ التقييم المسبق لما يفضله ويكرهه أعضاء الاجتماع يمكن أن يساعد رئيس الاجتماع في تحقيق الأهداف.

٤ــ تعتبر مساهمة السكرتير ضرورية لتأمين الدعم الإداري الفعال، حتى وإن كان ثانوياً، بالإضافة إلى تحضير المحضر الموضوعي لما يحدث خلال الاجتماع.

الشخصيتان الرئيسيتان

يختلف كل اجتماع عن الآخر وتختلف متطلباته، ورغم ذلك هناك شخصيتان رئيسيتان في أكثرية الاجتماعات، هما رئيس الاجتماع والسكرتير. والألقاب يمكن

أن تختلف، لكن من الضروري أن يشرف شخص على سير النقاشات ويشرف آخر على سير التسجيلات، فالاجتماع الناجح بحاجة لكليهما، فمساهمتهما سوية وكل على حدة هامة جداً، ويتوجب عادة أن يساهم رئيس الاجتماع مساهمة فعالة، في حين تقل مساهمة السكرتير أهمية.

جهاز التحكم الرئيسي

يعتبر وضع رئيس الاجتماع مركزياً في ضوء فعالية الاجتماع، ومساهمته في عمله وتحديده لهذا العمل ودرجة تجاوب أعضاء الاجتماع مع الإدارة، سواء كان اجتماع مجلس يدير الشركة أو المشفى، أو اجتماع الهيئة التي تدير المعمل أو اجتماعاً للفلاحين أو لمجموعة المعارضين لقرار عديم الشعبية، فإنه يعكس بالدرجة الأولى طبع وتوجه وإلهام رئيس الاجتماع أكثر من أي عامل أو مشترك آخر، فإذا لم يكن الأمر كذلك، فإنه يسود في الاجتماع شخص آخر بالإضافة إلى رئيس الاجتماع وهو ليس الوضع الأمثل.

ورغم اختلاف وظيفة رئيس الاجتماع عن وظيفة السكرتير فإنهما يجب أن يتعاونا لإنجاح الاجتماع وجعله فعالاً ومؤثراً، ويجب أن يعرفا واجباتهما ويدركا مسؤوليتهما، ويتوجب على رئيس الاجتماع أن ينفذ جميع البنود المذكورة في الجدول (٦ـ١).

الجدول (٦ـ١): دور رئيس الاجتماع

١ـ تحمل مسؤولية تقدم الاجتماع باتجاه حل جميع المسائل، شريطة أن تكون مسائل الاجتماع وأهدافه حصراً.

٢ـ أن يستشعر النتيجة التي يجب الوصول إليها في كل بند وبالتالي في الاجتماع ككل.

٣ـ أن يكون واثقاً من مناقشة كل بند في جدول الأعمال خلال الاجتماع

وأنه تم الاستماع إلى جميع المشتركين بخصوص السؤال المطروح، وهذا يعني دفع المشتركين دفعاً إيجابياً باتجاه العمل، وليس الانتظار السلبي ليبادروا بأنفسهم.

٤ـ إعادة الاجتماع نحو الوراء إذا تبين أنه انحرف عن الموضوع.

٥ـ إيقاف براهين الأعضاء إذا كانوا يقدمونها لإحباط مناقشة المسألة ولا يدفعون النقاش للأمام، وهذا الأمر مهم جداً إذا كان زمن الاجتماع محدوداً. وتكمن المشكلة في أن قيمة هذه المشاركة تتناسب عكساً مع كمية الوقت المصروف والمستفاد منه، كما أن إدارة الاجتماع تتطلب لباقة عالية.

٦ـ أن يكون واثقاً من أن القرارات المتخذة تسجل وتذاع.

٧ـ الإشراف على النقاشات وعلى الاجتماع نفسه، فرئيس الاجتماع هو المشرف، والمشرف الفعال هو الذي يسمح للأمر بالحدوث وللنتائج بالتحقق بواسطة الناس، فعمل رئيس الاجتماع هو سعي لتحقيق الأهداف بواسطة أعضاء الاجتماع.

لعبة السلطة الإيجابية

يمكن أن يحدد هدف الاجتماع قبل تعيين رئيس الاجتماع، ولكن رغم ذلك لاشك من أنه سيؤثر ويفسر هذه الأهداف بطريقته، وسيكون الاجتماع اجتماعه، كما تكون الشركة التي يديرها رؤساء خبيرون تحت سيطرتهم ورقابتهم . كما أن رئيس الاجتماع كثيراً ما يكون صاحب الرأي الأعلى في المؤسسة، وكثيراً ما تصبح الأمور التي يفضلها سياسة أو تطبيقاً، وهذا الأمر يمنح رئيس الاجتماع سلطة كبيرة، ويجب أن يتم استخدامها بحذر وتعقل، علماً أن هذه السلطة يمكن أن تستخدم دون أدنى مسؤولية، وذلك لتحقيق أهداف شخصية.

إن رئيس الاجتماع يعرف هدف الاجتماع، وهو مدعو لمساندة هذا الهدف، عن طريق منصبه، ولذلك يتوجب عليه أن يعرف جدول الأعمال بدقة، ففي حال تنبأ ببطلان هذا الهدف فبإمكانه أن يتحمل المسؤولية ويحاول "سحب" أو "إبطال"

المعارضة، وبما أنه من الصعب القيام بذلك أثناء الاجتماع، لأن هذا الفعل سيلفت الانتباه، ويمكن للمعارضة أن تطلب الدعم، فمن الأفضل أن يقوم رئيس الاجتماع بهذه المبادرة قبل الاجتماع.

مثال (٦ـ١): الهزيمة التامة

طلبت شركة التأمين تنظيم لقاء مع الأوصياء على معاشات التقاعد، لمناقشة مسائل متنوعة، وتوقع رئيس الاجتماع أن أحد أسباب رغبتهم باللقاء يتلخص في طرح موضوع زيادة الرواتب التي تدفع مقابل العمل الإضافي، وبالتالي قبل انعقاد الاجتماع، أعلم وسطاء الصندوق الذين كان يفترض أن يشاركوا في الاجتماع والذين كانوا يتعاملون دوماً مع الأوصياء على معاشات التقاعد، أنه يريد أن يتعرف على فعاليات هؤلاء الأوصياء خلال فترة زمنية طويلة ولمّح إلى التغييرات المحتملة للتأمينات، وعندها لم يطرح موضوع زيادة الرواتب خلال الاجتماع.

الأهم: معرفة أو التنبؤ بجدول الأعمال المتوقع يمكن أن يساعد أعضاء الاجتماع في التحايل على المعارضة.

مثال (٦ـ٢): التحول البَنّاء

علم رئيس الاجتماع أن أحد أعضاء المجلس يصر على إثارة مسألة مواصفات الأمان، كما علم كذلك أن المدير المسؤول كان واقعاً تحت ضغط كبير وأنه تم التخطيط لمناقشة هذا الموضوع خلال الندوة العامة، وبالتالي قبل أن يقرر المجلس كيفية اتخاذ مواصفات الأمان، دعا رئيس الاجتماع لاجتماع غير رسمي، فتم في هذا الجو الحيادي وبضغط من رئيس الاجتماع، في سلام ووئام، وباستخدام خبرة كلا الطرفين، تطوير مشروع مشترك، فحصل المجلس ببساطة على تقرير شفهي مختصر حول المبادرة .

الأهم: أكرر أن المعرفة قوة، وفي مثالنا هذا علم رئيس الاجتماع بالحالة من السكرتير الذي كان مخلصاً له، فكان سمعه وبصره، وإلا كان سيتوجب على رئيس الاجتماع أن يمتلك معرفة وخبرة كافية ليعرف بمفرده حقيقة الأمور.

استمالة الاجتماع إلى جانبك

يعتمد رئيس الاجتماع بصورة رئيسية على شخصيته، لكي يسيطر على سير الاجتماع وعلى المجتمعين ويدير الاجتماع بحيث يتم تحقيق جميع أهدافه، ومن الضروري أن يتمتع رئيس الاجتماع بما يلي:

- التنبؤ، كي يدفع الاجتماع باتجاه تحقيق الأهداف.
- مهارة الاتصالات، كي يوصل وجهة نظره بسهولة إلى المشاركين في الاجتماع.
- الحماس والقدرة على بيان الأسباب للمجتمعين بحيث يثقون بقدرتهم على العمل وتحقيق النتائج.
- القدرة على إدارة عملية اتخاذ القرار وإعطاء الأوامر، بحيث لا يبقى كل الثقل في الأسفل على عاتق شخص واحد، إنما يكشف جميع نواحي المشكلة، ويوصل إلى الناس حقيقة الأمر ويتلقى منهم الاقتراحات.

مثال (٦ــ٣): تلبية مطالب الأكثرية

رحب رئيس الاجتماع بالمجلس الجديد المنتخب للقسم، وأعلن أنه سيدير الاجتماع بعيداً عن الرسمية قدر الإمكان وذلك لتحقيق وحدة وتفاهم الجماعة. كما أضاف أنه يرغب رؤية الأشخاص المستعدين للعمل على هذا الأساس حصراً، وعرض على كل من يعتبر نفسه غير مستعد لذلك أن يغادر الاجتماع، فلم يتزحزح أحد من مكانه.

الأهم: إن هذا التصريح العلني يعتبر مثالاً للضغط على الحاضرين.

إن النواحي الأربع المذكورة سابقاً بخصوص الرئاسة الجديدة للاجتماع يجب أن تظهر في جميع الاجتماعات لتحقيق التفاهم والانسجام بين المجتمعين والتقدم بالاجتماع نحو الأمام. علماً أن رئيس الاجتماع يتحكم بالمجتمعين كما يتحكم بالاجتماع نفسه.

مراقبة المجتمعين

إن هذا الأمر كقاعدة ليس صعباً، لأنه عندما يبذل الأشخاص جهودهم بلا عبث، فإنهم يميلون إلى التعاون والعمل بفعالية أكبر. وإذا كانوا يملكون شيئاً يمكنهم أن يفخروا به، ويعرفون أن مساهمتهم هامة بالنسبة للاجتماع والمؤسسة، فهم مستعدون لتحقيق انجازات أكبر. على كل حال، حتى في المراحل الأولى يمكن خلق جو يدفع البعض إلى العمل طوعياً.

إن كل ناحية من نواحي رقابة المجتمعين من قبل رئيس الاجتماع تعني أنه يحث المجتمعين عن طريق الثناء أو بسماحه لهم عرض مشاكل معينة للمناقشة والتقييم خلال الاجتماع. ورغم أن ذلك يمكن ألا يمت بصلة لأهداف الاجتماع، فإن هذا النقاش يعطي الفرصة بالمشاركة الحية وفي المستقبل يجب أن تستدعي هذه الخطوة تعاملاً إيجابياً.

ضمن إطار الاجتماع يحتمل كثيراً التوصل إلى اتفاق عام، ويجوز أن يحدث العكس عندما يتحول الأمر إلى نزاع. ومن الممكن طبعاً أن نصر على أن النزاعات البناءة يمكن أن تولد أفكاراً جديدة وتدفع الاجتماع نحو الأمام. أما في حال ظهر نزاع مخرب، فعلى رئيس الاجتماع أن يزيل هذا النزاع، أو أن يوجهه في اتجاه إيجابي. فمثلاً إذا كان يعرف أن معتز وعلاء يختلفان في وجهات نظرهم بخصوص مسألة معينة، فمن الضروري أن يناقش النواحي التي يتفقان فيها حول هذا الموضوع ، قبل أن يتطرقا لنواحي الخلاف.

مثال (٦ـ٤): حالة لا مخرج منها

وقع أعضاء المجلس في مأزق تام، فالتجارة كانت ضعيفة والوضع المالي للشركة كان حرجاً جداً، فشعر رئيس الاجتماع أنه في هذا الوضع يجب أن يستثمر الإمكانات الكافية الكبيرة في أعضاء الاجتماع وتشجيعهم. في حين رأى المديرون الآخرون هذا الحل خاطئاً من أساسه، وأن التصرف الوحيد الصحيح الذي يمكن القيام به هو خفض الأسعار. عندها قام السكرتير بتسوية الخلاف بين الرأيين المتعارضين، حيث وضح أن المشكلة تكمن في أن الشركة تتحمل الخسارة، وهذا هو موضوع النقاش. فأظهر المجلس بعض التعقل وطور استراتيجية مبنية على أساس مزدوج من المال والوقت.

الأهم: يجوز أن يستحيل تسوية الاختلاف في الآراء، بينما الاتفاق في الآراء بخصوص المسائل التي تم التوصل إلى اتفاق بخصوصها، يمكن أن يصبح أساساً للتقدم اللاحق.

حث المجتمعين

إن دور رئيس الاجتماع يجمع في نفسه مفهوم "الأول بين المتساويين" والرئيس، وهذا الدور المزدوج يجب أن يكون مسيطراً، والمقصود هو أن من واجب رئيس الاجتماع أن يحث المجتمعين على إظهار أفضل صفاتهم، حيث يسهل على الأشخاص الأقوياء أن يبرزوا بمشاركتهم خلال الاجتماع، في حين يصعب على الأقل قوة أن يخرجوا من الظل، وهم في هذه الحالة يشاركون مشاركة بسيطة في العمل الجماعي، أو لا يشاركون أصلاً. فإذا حدث أمر مماثل، فإن من واجب رئيس الاجتماع مباشرة أن يحث الأشخاص الهادئين على المشاركة في النقاشات، حتى لو احتاج الأمر لإسكات الآخرين، وذلك لإعطاء الجميع فرصة التعبير عن الرأي . ولتحقيق ذلك يتوجب على رئيس الاجتماع أن يطبق النصائح المعروضة في الجدول (٦ـ٢).

جدول (٦ــ٢): توجيه الاجتماع

١ــ تأكد من أن كل فرد في الاجتماع يدرك سبب وجوده هناك. ويجوز أن يحتاج رئيس الاجتماع لتحقيق ذلك إلى إعلان أهداف الاجتماع مرة أخرى. كذلك بإمكانه أن يشترط المدة التي يريد خلالها حل جميع المسائل.

٢ــ تعامل مع كل فرد في الاجتماع على أنه شخصية لها الحق بمناقشة المسائل التي يرغب التحدث بخصوصها، وسيتطلب الأمر قيام رئيس الاجتماع بدعوة الأفراد الأقل شجاعة بأسمائهم لإلقاء كلماتهم.

٣ــ دع كل فرد يشعر بأنه جزء من الاجتماع ككل وعليه أن يتعاون مع الآخرين، وسيتطلب تحقيق هذا الأمر بعض الوقت ويجوز أن تظهر صعوبات مع الآخرين.

٤ــ اجعلهم يشعرون بالفخر باجتماعهم وإنجازاته. ويتوجب على رئيس الاجتماع أن يشجع المجتمعين دون إفراط، سواء كانوا جماعة أم أفراداً. إن أمتنا في المملكة المتحدة تميل إلى كثرة النقد وقلة التشجيع، وحتى ولو كان التشجيع الذي لا يكلف شيئاً هو الدافع الأقوى باتجاه العمل. كما يمكن أن يساعد هذا الأمر في محاولة إدارة الاجتماع، لأن مفعول " الحالة الشعورية الجيدة" يمكن أن يزيل العقبات.

٥ــ تأكد أن التعامل مع جميع الأفراد المشاركين في الاجتماع جيد وأنه لديهم فرصة لعرض آرائهم وأفكارهم وتأكيد المسألة بالأدلة. وكذلك المعارضة بدورها تملك نفس الحقوق، فإذا رأى المجتمعون، أن من حق كل فرد تقديم أدلته وبراهينه، فإنه سيتلاشى إغراء المخاطرة أو اللجوء إلى وسائل تساعد على إخماد براهين الآخرين وجعلها غير مسموعة.

٦ــ تأكد من ثقة المجتمعين بأنه تتم مناقشة موضوع مهم برأيهم، وهذا الأمر يكون صعباً في بداية الاجتماع ويتوجب على رئيس الاجتماع أن يكون لبقاً

عند قبوله مناقشة المشكلة أو رفضها، وخاصة عندما يطالب أحد الأفراد مناقشتها، فإذا كان هذا الإقتراح مناسباً، فإنه من الممكن مناقشته، حتى عندما يدخل الاجتماع في فترته الزمنية الاحتياطية، أما إذا كان الاقتراح غير مناسب، فبإمكانه أن يقترح بلباقة "يجوز أننا نستطيع مناقشة هذا الموضوع بعد الاجتماع" فتُحَل المشكلة دون أن تمس مشاعر الشخص.

الدور السلبي للسلطة

إن أكثرية البنود في الجدول (٦ـ٢) تتحدث عن الدور الإيجابي للسلطة في سياق الحديث حول مهام رئيس الاجتماع، والتي تمثل أهداف الاجتماع نفسه، لكن هناك حالات يلعب فيها رئيس الاجتماع دوراً سلبياً ليحقق سياسته الخاصة. حيث يفترض أن مديري الشركات يقومون بدور الوكلاء المفوضين بمصالح الشركة، ويقصد بذلك أنهم أوصياء على العمل موكلين من قبل المالكين، ويفترض ألا تتناقض مصالحهم الشخصية مع مصالح الشركة، وهذا الأمر لا يطلب حرفياً من أعضاء الاجتماع، لذلك عليهم رغم ذلك أن يكونوا حذرين وأن يراقبوا رئيس الاجتماع، فلديه سلطة خطيرة على الاجتماع، ويجوز أن يستغل منصبه لأهداف شخصية.

الدور السلبي للسلطة يظهر عند رئيس الاجتماع إذا كان:

يبرز بصورة خاصة ويقدم للجميع الإثباتات والبراهين.

يقاطع البراهين التي تتنافى مع موقفه.

يلخص نتائج النقاشات بصورة غير موضوعية وقبل إغلاق الاجتماع.

مثال (٦ـ٥): إن فقدت رباطة جأشك فقدت البرهان

كان مدير القسم قلقاً بخصوص السياسة التي وضعها رئيس الاجتماع، لأنها كانت تحد من نشاط القسم، فعرض على باقي أعضاء مجلس القسم مساندته في القيام بمحاولة تطوير استراتيجية بديلة، وحتى ولو على أساس تجريبي. وعندما تم

طرح هذا الاقتراح في المجلس وحصل على دعم معين، فقد رئيس الاجتماع رباطة جأشه وأمر الأعضاء بمتابعة الالتزام بالأساليب المختبرة، وعدم إضاعة الوقت على الأفكار الجديدة.

الأهم: رغم أن رئيس الاجتماع كان يمكن أن يكون محقاً، إلا أنه كان من الأفضل أن يسمح بتجربة الأفكار الجديدة، كما حدث عندما عرض هو أفكاره التي كانت جديدة في ذلك الحين. في حين رأى أعضاء آخرون أن أفكاره أصبحت قديمة وقد استنفذت مفعولها، ومن ثم وبعد أن هدأ قليلاً وأعاد النظر في الموضوع، اضطر تحت ضغط الأعضاء أن يقبل بالخطة الجديدة.

يستطيع رئيس الاجتماع أن يدير الاجتماع وينهيه قبل موعده، كأن يجمع أوراقه مستعداً للخروج، أو أن يقنع الآخرين بصحة رأيه. ويتوجب على المَحضر أن يكون وثيقة دقيقة وصادقة لما جرى خلال الاجتماع. وبما أن رئيس الاجتماع يراقب سير التسجيل، فبمقدوره أن ينقل أمراً مهماً أو يغير سير التسجيل، وحوادث كهذه حدثت مراراً لذلك على المجتمعين أن يكونوا يقظين.

مثال (٦ــ٦): تنوع المعاني

سَجل السكرتير نتيجة الاجتماع كالتالي:

"في ضوء الوضع الحالي حصل السيدان أحمد ومحمود على النقود وفُوّضا بدراسة حالة المديونين بدقة".

وعندما بدأ بإعداد مشروع المحضر، كان يعلم أن رئيس الإجتماع ركز على ضرورة اتخاذ إجراءات فورية، فكتب:

"في ضوء الوضع الحالي حصل السيدان أحمد ومحمود على النقود وفُوّضا بطرد جميع المديونين بسبب عدم توفر الموارد للدفع، وكذلك تقديم تقرير عن الأعمال".

فقام رئيس الاجتماع بالتغيير التالي:

"في ضوء النقص الحاد في المال ألزم الاجتماع السيدين أحمد ومحمـــود أن يقوما خلال أسبوع بعد الاجتماع، بجمع مبلغ ٢٥٠٠٠جنيه، بطريقة إقنـــاع جميـــع المديونين أنه ليس أمامهم خيار آخر بسبب انعدام الموارد للدفع. يُـلـــزَم الســـيدان أحمد ومحمود بتقديم تقرير لرئيس الاجتماع حول العمل قبل نهاية الفترة المحددة له".

الأهم : طالما لم يحصل السيدان أحمد ومحمـــود علـــى مذكـــرة بـــالأمور المطلوبة منهما والقرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، لا يسمح لهما بمناقشـــة السجل الذي يضع على عاتقهما واجبات مالية مؤقتة.

السكرتير

السكرتير الجيد يجب أن يكون كالأطفال في عهد الملكة فيكتوريـــا، مرئيـــاً وغير مسموع، فعليه أن يقدم للاجتماع دعمه الإداري، كي لا يصبـــح الاجتمـــاع عفوياً. وتضم واجبات السكرتير ما يلي:

- إعداد جدول الأعمال بالتعاون مع رئيس الاجتماع والدعوة للاجتماع.
- التأكد من تكامل العدد القانوني من المجتمعين لبدء الاجتماع وعدم إضاعـــة الوقت في انتظار الآخرين.
- استلام اعتذارات التغيب عن الاجتماع ورفع تقارير بها وتسجيلها.
- التأكد من حصول المجتمعين على جميع الوثائق الضرورية.
- إعداد احتياطي من الوثائق، لتسليمها للأعضاء الذين لم يحصلوا على نسخة أو لم يصطحبوا نسخهم.
- التأكد من أن كل الضروريات في مكانها: كالمشروبات المنعشـــــة وأدوات الكتابة من دفاتر وأقلام وغيرها.

- التأكد من أن الاجتماع يسير وفق جدول الأعمال ولا يـفـوَّت أي بند.
- التأكد من أن الذين يبدون آراءهم ويلقون خطبهم ويصوتون لديهم الحق في ذلك.
- التأكد من استيعاب الجميع لقرارات الاجتماع بدقة ووضوح.
- تسجيل سير الاجتماع في المحضر.
- حفظ المحضر بحيث يكون بمقدور المجتمعين الحصول عليه بسهولة.
- التأكد من تسلسل الأمور وفق التخطيط وتقديم التقارير في الوقت المحدد.

المحضر

تتلخص أحد أهم واجبات السكرتير في التسجيل الدقيق لسير الاجتماع ومغزاه.

السكرتير القلق

وهكذا بدأ نواب المديرين رقصتهم الأسبوعية

وأقول إنهم جميلوا الطلعة ويحملون أوسمتهم الفخرية

يجلسون بهندامهم الأنيق حول الطاولة

يحضرون المجلس السري. فتأتي الخطابات الفصيحة

(وتنتقل الأحداث من حدث لآخر) والنقاشات حادة.

إنهم يتناقشون ويهرولون حول الملعب بسرعة،

ثم تبدأ سباقات الأرانب من السهل إلى المدعوة مغارة جون.

ويتعقبون أثر الرنكة الحمراء ليحافظوا على معالم الآثار الطرية

حتى يسمعوا صيحات "امسك" و " التقط" بسرعة،

وهناك يتبين بغموض، الوضع على ما هو عليه اللحظة.

ثم يقدمون تقاريرهم للسكرتير مرفقة بملاحظة مذكورة:

"هذا الروتين ليس من عمل أيدينا" ويتركونه معذورا

لينتقي ويختار حتى يصاب بالدوار، إذ يتفحص محتارا

المحاضر والبرقيات والمواد والتقارير الكثيرة.

في حين يحضر العظماء وجبات الغداء اللذيذة

يزداد السكرتير نحفاً شديداً،

ويتعب رأسه في التسجيل والحساب كثيراً

حول ما يعتقد، أنهم سيفكرون بخصوص ما يتوجب عليهم التفكير.

"إن مؤلف هذه السطور مجهول، لكن هناك افتراض بأن القصيدة مأخوذة من مصدر عسكري من القرن التاسع عشر، وإن الصياغة تمت على يد السير آرثر برايانت في مؤلفه "تغيرات نحو الأفضل". وعلى الرغم من احتواء القصيدة على مقاطع ساخرة، إلا أن بعض المقاطع تستدعي معارضة لدى عدد من أمناء السر، فمثلاً تسمية الاجتماع "بسباق الأرانب" و "تعقب أثر الرنكة الحمراء" هما أمران متناقضان، والسطر الأخير يمكن أن يكون نموذجاً لهذا الأمر، حيث ينص على أن من واجب السكرتير أن يلتقط مغزى الاجتماع من المحضر، بينما رأينا في المثال (٦ـ٦) أن الروايات يمكن أن تتنوع.

إن تدوين المحضر بفعالية ودقة هو فن يحتاج للممارسة، ويجب أن يحتوي على ملخص القرار المتخذ وليس على البراهين الموافقة والمعارضة، وتعد هذه القاعدة إلزامية. ويحق للمجتمعين أن يختاروا بأنفسهم طريقة تدوين المحضر، ويجب أن يكون المحضر مسجلاً بصدق ووضوح ودقة، وهذا الأمر مهم بشكل خاص، في حال أردنا أخذ نسخة عن محضر الاجتماع لإعطائه للطرف الثالث،

مثلاً عندما نحتاج إلى توكيل، لتوقيع العقد. وبعد أن يوقع رئيس الاجتماع على المحضر، تثبت صحته "وعادة يتم ذلك في الاجتماع التالي"، ثم يتم حفظه كوثيقة حقيقية لما حدث ويمكن أن يستخدم كمصدر للوثائق والاستعلام، علماً أنه كثيراً ما تفوت حقيقة إمكانية استخدام المحضر لإدارة الاجتماع وأعضائه. وبشكل عام يجب أن يحتوي المحضر على المعلومات الأساسية، ليسمح للطرف الثالث فهم القرارات المتخذة فهماً موضوعياً من خلال القراءة فقط. وكاستثناء من القاعدة العامة التي تنص على وجوب تسجيل القرارات في المحضر ولا شيء آخر، إلا أنه من الضروري أحياناً أن يضم تعليقات إضافية.

المحضر كدعوة للعمل

لكي يلعب المحضر دور الداعي للعمل بعد الاجتماع، يجب أن يكون جاهزاً وموقعاً من قبل رئيس الاجتماع في أسرع وقت ممكن، والاجتماع هو الذي يقرر ضرورة إرسال المحاضر مباشرة إلى جميع الأعضاء. ومن الطبيعي أننا إذا أردنا استخدام المحضر كدعوة للعمل، يجب أن نعده بأسرع وقت ممكن، وإلا فلا فائدة منه في هذا المجال. وفي حال تم استخدام المحضر كتذكير بالعمل، عندما يطلب من الأعضاء أداء عمل معين، فإنه يجب تسجيل الأحرف الأولى من أسمائهم في المحضر إلى جانب البند الموافق لها، وعندها يقوم المحضر بدور مزدوج:

أولاً : كقائمة بأسماء الأشخاص والأعمال الموكلة إليهم والتي تنتظر التنفيذ.

ثانياً: كتذكير لشخص أو عدة أشخاص بواجباتهم. كما أنه يخلق ضغطاً معيناً، لأن تسجيل الأحرف الأولى من الأسماء تذكر الأعضاء الآخرين، بمن يتوجب عليه القيام بالعمل الموكل إليه. وفي ظرف كهذا يستحيل قبول عذر شخص يقول إنه لم يفهم خلال الاجتماع ماذا أوكلوا إليه من مهام.

الوكيل المفوض

كثيراً ما يصبح السكرتير وكيلاً مفوضاً لرئيس الاجتماع، ويعود السبب

جزئياً إلى أنهما في نهاية الأمر مسؤولان عن نجاح الاجتماع، وهذا الأمر منطقي، لأنه يتوجب على السكرتير أن يكون عادلاً وأن يناقش الأفكار والعلاقات مع رئيس الاجتماع من وجهة النظر الموضوعية. كذلك بإمكانه أن يكون ناشراً لأفكار رئيس الاجتماع، مع قيامه بعمله. ومن خلال مراقبته للاجتماع يجب أن يتعمق في آراء أعضاء الاجتماع وعلاقاتهم المتبادلة. وبمساعدة هذه النظرة العادلة، كما نأمل، تدفع الآراء الشخصية عند رئيس الاجتماع الوكيل المفوض إلى إجراء محادثات مع أعضاء الاجتماع قبل الاجتماع، لتشكيل تحالفات أو التأكد من وجود عقبات كافية أو إزالة معارضة ما.

رئيس الاجتماع عديم الفائدة

في أكثرية الحالات المدروسة في هذا الفصل، تقع المسؤولية بالدرجة الأولى على عاتق رئيس الاجتماع كمدير وموجه للاجتماع، والمؤسف أنه يحدث أحياناً أنه يتم تعيين رئيس اجتماع غير فعال. والاجتماعات التي يترأسها رئيس اجتماع غير فعال تصبح غير فعالة وتفقد أهلية التصرف.

مثال (٦ـ٧): رفعت صوتك إذاً ارفع مسؤوليتك

كان من الواضح أن رئيس الاجتماع لديه خبرة ضئيلة في الإدارة الجيدة للاجتماعات، ولسوء حظه أن العضو الجديد اكتشف عدم وجود جدول أعمال، بل قائمة بسيطة بالأسئلة، وعدم وجود محضر أو تدوين لما تم الاتفاق عليه في الاجتماع السابق، ولا أي تلميح للاقتراحات المعروضة للنقاش، وبالإضافة إلى ذلك شعر أعضاء الاجتماع بغياب الإدارة والرقابة فقضوا جميع الاجتماعات يثرثرون مع بعضهم البعض ولا يتطرقون للموضوع الذي جمعهم أصلاً. وفي الاجتماع التالي حاول العضو الجديد تقديم عدة اقتراحات بناءة لتحسين العمل. وفي الاجتماع الثالث، لم يرد رئيس الاجتماع أصلاً على الأسئلة الموجهة إليه، فطلب المجتمعون من العضو الجديد أن يترأس الاجتماع.

من المؤسف ما حدث، لكن هذا الوضع عادة يصعب السيطرة عليه، إذ يجب خدمة الاجتماع بإخلاص ودقة، ويتوجب على السكرتير والمجتمعيـــن أن يحـــاولوا القيام بأعمالهم بإدارة شخص قادر على أن يكون قائداً بفعالية أكبر.

الفصل السابع

المؤامرات السرية وأعداء الاجتماع

هام:

١ــ أولاً يجب أن تحدد النتيجة التي تصبوا لتحقيقها، ثم أن توجه الاجتمــاع وفق الاتجاه المطلوب.

٢ــ استدل عقلياً إلى الطريقة التي تفكر بها المعارضة، وحلل ردود الأفعــال المتوقعة.

٣ــ أجبر نفسك على قبول مطالب أي شخص من المعارضة ثم غالطــه أو تغلب عليه.

٤ــ إن الفعل الأكثر فعالية هو جعل المعارضة حيادية، ففعاليته أكــثر مــن فعالية التغلب على المعارضة.

تحديد النتيجة

تدل الخبرة على أنه من الضروري أحياناً تذكير بعض أعضــاء الاجتمــاع بواجباتهم، ولو بصورة مقاييس تشير إلى وجود التقدم أو غيابه. ويمكــن تســجيل

الأهداف بجمل عامة. فمثلاً، أهداف مجلس المديرين يمكن أن تظهر كما يشير الجدول (٧ـ١).

جدول (٧ـ١): مخطط أهداف المجلس

أن يقوموا بدور المشرفين على الأملاك والاستثمارات.

زيادة الدورات الاستثمارية مع السماح بعنصر المجازفة.

الخضوع لجميع المطالب القانونية.

زيادة استخدام العاملين وتأمين التعليم الذي تتطلبه الأسباب الذاتية أو العمل.

توسيع العمل "وفق برنامج معد سلفاً".

إنها أهداف طويلة الأمد، حيث يعمل المجلس عدة سنوات ويمكن خلالها عدم تغيير الأهداف. وهناك بالإضافة إلى الأهداف طويلة الأمد، مشاكل قصيرة الأجل تتطلب تطوير أهداف خاصة. ويتلخص مغزى عمل الاجتماع في التوصل إلى اتفاق، لذلك تتخذ القرارات عادة بالموافقة العامة. ومن النادر أن يحتاج الأمر لإجراء تصويت، علماً أن التصويت يعتبر مؤشراً للتضارب بين المجتمعين، وإذا كان التضارب في الآراء حالة دائمة، فمن المستبعد أن المجلس أو الاجتماع سيكونان فعالين وسيحققان أهدافهما طويلة الأمد. وكما قال إبراهام لنكولن : "إن الخلاف بين القريبين لن يسمح بنجاة أحد".

بهذا الشكل يمكن أن يحاول المجتمعون المسؤولون عن جزء من العمل، تقدير النتيجة مسبقاً واتخاذ القرار قبل مناقشته. وهكذا يكون العضو أو رئيس المجلس الذي عمل بعض الوقت في تحالف كهذا، مدركاً تماماً لطريقة تفكير وتصرف الآخرين. لذلك يمكن أن نخمن بدقة تامة، كيف سينظر المشتركون الآخرون إلى كل بند في جدول الأعمال.

مثال (٧ــ١): تم قبول الأمر كأنه بديهي

في المثال (٢ــ٢) استهتر رئيس الاجتماع بمنصبه وحاول أن يعجل الأحداث، فأخطأ في افتراضه بأنه سينجح في استمالة باقي أعضاء المجلس إليه، وكان من الأفضل لو أنه حلل بموضوعية مواقفهم المحتملة، ثم فكر بإمكانية تحقيق النصر، فلو أنه علم برد فعل واحد من زملائه فقط لما ارتكب خطأً.

الأهم: إن مواقف كهذه تحتاج إلى دعم مسبق.

المؤامرات السرية

أحد أشهر الاجتماعات هو الاجتماع الأسبوعي لمجلس وزراء المملكة المتحدة، ويوجد في الحكومة عدد كبير من الوزراء، لكن عشرين وزيراً فقط أو حوالي ذلك يشكلون المجلس أو " النواة الداخلية" ومهمتهم هي دعم وتنمية التطور، وهذه الطريقة في العمل ظهرت في عهد شارلز الثاني، الذي قرر بعد توطيد الحكم الابتعاد عن الطريقة السابقة في إدارة المملكة والتي كانت تمتاز بوجود مجلس سري كبير، وفضل استخدام مجلس صغير مكون من خمسة مستشارين موثوق بهم، وكانت الأحرف الأولى لأسماء المستشارين الخمسة الأوائل هي CABAL مما أصبح يعني المكيدة أو التآمر السري، وتحول معناها إلى إخفاء الجزء عن الكل. وجاءتنا كلمة cabinet وتعني المكتب في اللغة الفرنسية، وكان معناها هو الغرفة السرية التي تتسع لستة أشخاص بسهولة. ولا يجوز أن نستبعد احتمال وجود تآمر سري داخل المجلس الكبير، وإلا فإنه يحتمل أن يقع أعضاء المجلس غير المنتمين للجلسات الخاصة للمجلس السري في حصار، وقد حدث منذ فترة قريبة مضت وقوع رئيسة الوزراء في وضع كهذا.

رئيسة الوزراء التي نتحدث عنها هي مارغريت تاتشر، وقد اكتشفت أن مؤيديها في المكتب والحزب لم يمهدوا سبيلاً لاستمرار عملها، علماً أن هذا الأمر لم يكن جديداً عليها. وقد كتب جون كمبل في كتابه "السيرة الذاتية لإدوارد خيث"

عام ١٩٩٣: إنه عندما كانت مارغريت وزيرة في مكتب إدوارد خيت، وصل العداء بينهما إلى قيام خيت بتحديد مكان جلوسها في الطرف الأقصى المقابل لمقعده وعلى نفس الجهة، وبالتالي كان يستحيل أن يشاهدا بعضهما البعض، وقيل إن خيت لم يسألها عن رأيها أبداً، إلا في نهاية النقاش عندما كان يوضب أوراقه لينتقل إلى البند التالي في جدول الأعمال، وكانت السيدة تاتشر تأخذ هذا الأمر بعين الاعتبار وتطلب من عضو آخر في المكتب أن يطرح سؤالها لتتخلص من تحكم خيت.

تمتاز المؤامرات السرية بقوة كبيرة، خاصة إذا دخل في عداد أفرادها رئيس الاجتماع. كذلك فإن نشوء تحالف بين عضوين أو أكثر ودعمهما لرئيس الاجتماع يقود إلى تشكيل كتلة قوية، لا تتغلب عليها إلا المعارضة المقنعة، وبدون أن ندافع عن فكرة تشكيل تآمر سري، يمكننا أن نؤكد أنه يكون فعالاً في بعض الأحيان وخاصة في العمل الموجه نحو التقدير المسبق للنتيجة.

أعداء الاجتماع

لإتباع سياسة معينة يجب مناقشة الوسائل التي تساعدنا في تحقيق النجاح مسبقاً، ويتوجب على رئيس الاجتماع وعلى أي عضو آخر أن يأخذوا بعين الاعتبار واقع الحالة الراهنة قبل أن يتوجهوا إلى نتيجة محددة. ويتطلب في أكثرية الاجتماعات الحصول على دعم أكثرية الأعضاء لاتخاذ قرار ما. لكن الخبرة تشير إلى أن الكثيرين يميلون إلى تناسي هذا الأمر أو يفكرون بأنهم كلما صرخوا بصوت أعلى وأكثر حدة كلما كانت فرصتهم أكبر في النجاح. إن هذا الوضع يذكرنا بأسطورة إزوب، التي تنافست فيها الريح والشمس،من منهما يجبر المسافر على نزع عباءته، فقامت الريح باستخدام كل قوتها، وكانت النتيجة أن المسافر تمسك بعباءته أكثر، بينما بقيت الشمس تضيء فقط فخلع المسافر عباءته سريعاً. ويكمن الوعظ في أن الإقناع أفضل من الإكراه بالقوة، ويتضح هذا الأمر بشدة في

المملكة المتحدة أكثر من أي مكان آخر، فهناك مفهوم للشخصية البريطانية، ينص على أنه كلما علا صراخ وشغب الشخص واستخدامه للقوة كلما قلت فرصه في النجاح.

مثال (٧ـ٢): افعل مثلي وإلا...

كان المدير التجاري يمتاز بطبع عنيف جداً، مما كان يشكل مشكلة دائمة خلال الاجتماعات، ورغم أنه كان عاملاً جيداً، فقد كان مقتنعاً حتى النهاية بأنه معصوم عن الخطأ وأنه يستطيع أن يجبر أي شخص على سوافقته الرأي، وهذا ما حصل خلال سلسلة من الاجتماعات، ففي أحد الاجتماعات مثلاً أخذ يبرهن على أن المشروع الجديد لا يتناسب مع تخصص الشركة ويجب إلغاؤه، كما عارض بحدة الاستمرار في إنشائه، ولسوء حظه أنه بسبب سرعة غضبه وإيمانه بسلطته وحزمه أعلن أنه إذا لم يتم إلغاء المشروع فإنه سيقدم استقالته، وفوجئ بأن المجلس أقر مصادقة المشروع، فاضطر إلى تقديم استقالته، علماً أنه كان مقتنعاً بأن استقالته ستُرفض، إلا أنه لسوء حظه تم قبولها، وأجبره رئيس الاجتماع والأعضاء الآخرين الذين ملوا من ثورات غضبه على التوقيع على وثيقة الاستقالة مباشرة.

الأهم: لا تهدد ولا تخادع إذا لم تكن مستعداً لتلقي النتائج.

المواجهة

من الخطر أن تفكر دائماً بأنك تتعامل مع أشخاص متعقلين فإذا احتاج أعضاء الاجتماع للحصول على المعلومات أو التوصل لنتيجة معينة، فإنهم يستخدمون كل الحيل التي توصلهم لتحقيق الهدف.

مثال (٧ـ٣): لا وقت لتناول الطعام

كان المدير سعيداً لدرجة ما بدعوته لتناول الغداء في مكتب المستشارين التجاريين في الشركة، لكنه احتار عندما وصل إلى المكتب ووجد أنه ليس غداءً

خاصاً وأنه ليس المدعو الوحيد، فقد كان بانتظاره أربعة شركاء آخرين، فأصبح في وضع لا يحسد عليه، فلم يكن لديه أي وقت لتذوق الطعام، وكان هدف شركائه أن يحصلوا منه على معلومات حول شركته، وبما أنه كان لوحده وهم عدة، فقد كان بمقدورهم أن يأخذوا وقتاً في التفكير بأجوبته وتوجيه الأسئلة إليه بالتتالي، وبما أن المعلومات التي أرادوا الحصول عليها كانت سرية، فقد كان يضطر إلى صرف وقت طويل ليلف ويدور ويتجنب الإجابة عليهم.

الإدراك

يقال إنه يجب أن يدرك الإنسان ويفهم الآخرين جيداً، ويسهل قول ذلك لكن التطبيق صعب وما يزال هذا الأمر نادراً، فعند قيادة أعضاء الاجتماع أو الزملاء إلى النتيجة المرجوة أو المحددة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار آراءهم ووجهات نظرهم ومعتقداتهم ورغباتهم. وإننا نرى في هذا الأسلوب سياسة واضحة، فلا تستغرب لأن السياسة تُعرف كفن المستطاع، والأهم في هذا الأمر هو أنه يتوجب على الذين حددوا نتيجة الاجتماع أن يفكروا بكيفية قيادة الآخرين وراءهم.

وهناك مقولة قديمة تقول: "لقد وهبنا الله فماً واحداً وأذنين لكي نسمع أكثر مما نتكلم بمرتين"، والمؤسف أن التجربة تدل على أن هذه الحالة استثناء وليست قاعدة، كما أنه هناك فرق بين السلبية "الخاطئة" والإدراك الفعال لما يقوله الشخص، إذ يتطلب الإدراك الفعال من قبلنا أن نفكر بما يقول لنا محدثنا وبما لا يقوله وأن نفهمه عن طريق لغة الجسد والحركات. كما أنه في هذه الحالة يمتلك الإنسان حق السؤال، فباستطاعته أن يطرح نفس السؤال على رئيسه في العمل وزملائه ومرؤوسيه وجيرانه وزوجته، حيث يمكن أن تختلف صيغة السؤال نفسه، لكن الباعث له سيختلف في كل مرة ولن يعرفه إلا صاحب السؤال. ويتطلب الإدراك أن نحاول فهم هذه البواعث، لأن تجاهلها يضعنا أمام عقبات في طريق تحقيق النتيجة المرجوة.

تحديد المعارضة

إذا استطاع المشترك في الاجتماع أن يتقبل وجهة نظر الطرف الآخر وأن يرى الأحداث كما يراها الطرف الآخر، فإن ذلك سيكون موهبة قيمة خلال الاجتماع، لأن تحديد ما يريده الطرف الآخر، يسمح له بإمعان التفكير في التكتيك الذي سيتبعه.

مثال (٧ـ٤): التحكم بالمشتري

حاول المدير أن يبيع مشروعاً صغيراً، وكان الطلب عليه ضئيلاً وخلال المحادثات كان يساوي الصفر تقريباً، فحدد لقاءً مع مشترٍ محتمل، في نهاية الدوام العملي، ولمنح الأمر أهمية كبيرة طلب من سكرتيرته أن تحول له اتصالاً هاتفياً مع الزبائن الآخرين خلال محادثاته مع الزبون الموجود. وبالإضافة إلى ذلك قام المدير بدراسة هذا المشروع وأمسك بيده قائمة فيها إشارات تقابل كل بند. وعندما كان الزبون يتفحص القائمة، أعاد وضع الإشارات مرة ثانية ذاكراً أنه تناقش في مواضيع القائمة مع زبون آخر. كما اتفق المدير أن يتم "تدخل زبون" آخر في الحديث خلال المقابلة للتأكيد على أهمية الموضوع.

الأهم: رغم أن هذه الخدع لم تمس الزبون مباشرة إلا أنه كان المستهدف منها، وكانت تعطيه انطباعاً كاذباً وتتحكم بموقفه.

إزالة المعارضة

هذا لا يعني أنه يتوجب على الراغبين بتحقيق التقدم في بند معين من جدول الأعمال أن يستأجروا "جيمس بوند- الجاسوس ٠٠٧". وهناك رأي أنه لكسب "الأكثرية الضئيلة" بهدف تحقيق النتيجة عن طريق حيلة قيمة يمكن أن يتم سحق الصوت غير المرغوب فيه. فيتوجب على الأعضاء أصحاب الخبرة في مجال الاجتماعات أن يدرسوا الخطوات المحتملة التي ستتبعها المعارضة وأن يحددوا التدابير المضادة.

طبعاً لن يتصرف جميع المعارضين بنفس الطريقة ورد الفعل والاعتراض على المسائل المتنازع عليها، ورغم أنه يستحيل أحياناً استمالة بعض الأعضاء لمشاركتك وجهة نظرك واتخاذ موقفك، فإن التحكم الصحيح بالآخرين سيدفعهم للانتقال إلى مواقع حيادية. إن تحييد بعض أفراد المعارضة يمكن أن يقيّم كنصر. فمثلاً إذا كان الاجتماع يدور بحضور ستة أشخاص، والشخص الذي يعرض حلاً لمسألته قدر أن زميلين سيؤيدانه، عندها ليس عليه إلا أن يجعل واحداً من المعارضين محايداً، وعندها سيربح القضية بحيث يقابل ثلاثة أصوات مقابل صوتين. لذلك يفضل عدم هدر الوقت في انتظار أن يتنازل أحد عن موقفه، إنما يجب تركيز جميع الجهود على الشخص الذي يمكن جعله حيادياً بسهولة. وتتوقف النتيجة على الظروف، لكن في المجالس التي تجري فترة طويلة هناك شروط أولية تنص على أن تكون خطوط المعارضة من أعضاء مختلفين. فمثلاً دانيال الذي كان ضد اسكندر وفريد وأراد أن يجعل مارسيل حيادياً بهذا الخصوص يمكن أن يلتقي في المرة القادمة مع فريد ومارسيل ضد اسكندر وإليا وقاسم. إن التوفيق مع مارسيل بخصوص مسألة أخرى مقابل جعله حيادياً في المسألة الأولى له أهميته ليس فقط من وجهة نظر دانيال، إنما يعتبر جزءاً من اجتماعات كهذه.

مثال (٧ـ٥): في البداية حضر الأساس

في المثال (٦ـ٥) قام صاحب الفكرة بتأييد الاجتماع في المسائل الأخرى جميعها، وعندما فقد رئيس الاجتماع السيطرة على نفسه، ارتكب صاحب الفكرة وأنصاره، خطأً عندما هاجموا رئيس الاجتماع.

الأهم: لو أنهم تحدثوا معه قبل الاجتماع، لكان من الممكن أن يحصلوا على موافقته إذا لم يكن تأييده، وكانت موافقته ستسمح لهم القيام بالخطوة التالية، وسيتمتع رئيس الاجتماع بموقع ممتاز، فإذا نجح المشروع سيلقى الاحترام على قراره الصائب كرئيس للاجتماع، وإذا فشل المشروع فالخطة كانت للمبادرين بها وهو لم يمنحهم إلا موافقته الصامتة.

إزالة ردود الفعل العدوانية

يصف المثال (٧ـ٥) وضعاً سينكشف بتفصيل أكبر لاحقاً وسيتبين أنه فخ. ويحدث ذلك عندما تعرض المسألة المتنازع عليها أمام المجلس، أو عندما يقوم حلف من الأعضاء المتمتعين بسلطة الأكثرية باتخاذ وضع مماثل فجأة، من خلال معرفتهم بأنه وضع آمن ويضمن النجاح، وفي كلتا الحالتين يكون النجاح مضموناً، بينما المعارضة لن تكون مستعدة ولن تستطيع أن تقاوم بفعالية. ويكون الفخ فعالاً حيث يكون الدعم موثوقاً به، ويكون أقل فعالية في الحالات التي تتطلب النقاش، ففي حالات كهذه يمكن أن ننصح بإجراء مباحثات أو أبحاث مبدئية حول هذا الموضوع قبل انعقاد الاجتماع. ومن الطبيعي أنه لا أحد يرغب بالفشل أو التوصل إلى نتيجة مغايرة لما أراد، وخاصة خلال الندوات العامة، حيث يمكن تجنب الخسارة أمام الجميع إذا تناقشنا في الموضوع مع زملائنا مسبقاً، وعرفنا ردود أفعالهم، فخففنا أو غيرنا النقاط الإشكالية إذا بدا لنا أن الدعم قليل والأغلبية معارضة.

سياسة كهذه لديها مجموعة من الميزات والأفضليات مثل:

إنها تمنحك سمة اللاعب الجيد في الفريق، فتساعد السمعة الجيدة والاحترام في دعم البراهين والتعامل مع المسألة المتنازع عليها وخاصة إذا كان لها علاقة برئيس الاجتماع، ويكسب صاحب المبادرة وزناً معيناً فيما بعد، حتى ولو لم تحصل المسألة على الدعم مباشرة.

لا ضرورة لأن تقاطع الشخص الذي تتباحث معه مقاطعة مستمرة بطرح الأسئلة عليه، فهذا الأمر يستخدم في الاجتماعات المفتوحة، فيمنح صاحب المبادرة أفضلية معينة عند غياب المناقشات المسبقة. ويكون وضع شخص كهذا آمناً دوماً وخاصة إذا كان هو رئيس الاجتماع، إذ بإمكانه أن يعرض سرياً على صاحب المبادرة رأي المعارضة، بدون أن يضغط على الاجتماع .

هذا الأمر يمنح صاحب المبادرة فرصة التعمق في دراسة الوضع لمعرفـــة إذا كان سيقابل بمعارضة حادة في حال طرحه لهذه المسألة خلال الاجتماع. وفـــي حال لم يكن رد الفعل ودياً، فبإمكانه أن يتراجع فوراً متعللاً بعذر أنها كانت فكـــرة غير مدروسة أو أن شخصاً آخر دفعه إلى هذه الشكوك.

يبقى الموضوع نفسه مفتوحاً. ورغم أنه لم يحصل على دعم في هذه المــوة، إلا أن الرجوع الدائم إليه يمكن أن يتغلب على المعارضة.

مثال (٧ـ٦): السلحفاة المائية الصينية

أراد المدير الجديد تقديم نظام شامل في الإدارة، تم تطويره واستخدامه فـــي الشركة التي عمل فيها سابقاً. وعندما طرح الموضوع أمام المجلس كان رد الفعــل عدوانياً جداً، وكان ألطف التعليقات التي حصل عليها هو أنه مليء بالبيروقراطيـة. وفي نفس الوقت تبين أنه دُفِعَ لخمسة من العاملين أكثر من اللازم وكـــان صعبـاً إعادة فرق الراتب، فأخبر المدير الجديد المدير الإداري في القسم خارج الاجتمـاع، أن نظامه يطالب بسلطة إدارية على جميع المدفوعات وتضم خطة تفتيش شـاملة، وباستغلاله لانتقادات المستمعين حصل على تأييد من المدير الإداري وأعاد طــرح الموضوع أمام المجلس، وفي هذه المرة حقق النجاح.

الأهم: إن التيارات المائية تتغلب على مقاومة السلاحف المائيـــة الصينيـة وأحياناً تودي بحياتها، وبالتالي فإن المقاومة الأولية يجب ألا تمنـــع العضــو مــن محاولة جديدة في ظروف مناسبة أكثر.

توسيع الاجتماع

تختلف شخصيات أعضاء الاجتماع اختلافاً شديداً، فمن السهل على البعــض الدخول في النقاش وطرح وجهات النظر الشخصية ومناقشة الموضـــوع. وهنـــاك آخرون لا يقلون خبرة وموهبة لكنه من الصعب عليهم أن يتصرفوا بفعالية خـــلال

الاجتماع، فتساعدهم مشاركتهم الدائمة في الاجتماعات والممارسة ومراقبة كيفية تصرف الآخرين، في بناء استنتاجاتهم وتطبيق سياستهم، ورغم ذلك يبقى الأمر صعباً على بعض الأعضاء. ويكون الأمر صعباً بصورة خاصة عندما يحضر الاجتماع شخصيات قوية جداً وليس بمقدور الأكثرية التنافس مع محاورين متسلطين كهؤلاء. ومن واجبات رئيس الاجتماع أن يحاول تعويد العضو الأقل مبادرة وشجاعة ، على المشاركة في النقاش. وعندما يهدد الأعضاء الأقوى بالتقاط المبادرة، يتوجب على رئيس الاجتماع أن ينتظر اللحظة المناسبة ويعرض على واحد من الأقل مبادرة بأن يطرح وجهة نظره، مقنعاً إياه بأنه اختاره لأنه تم تخصيص وقت معين للاجتماع وأن الباقين يستمعون إليه بتمعن.

علماً أنه عند اتباع سياسة كهذه هناك خطر بأن يدعو رئيس الاجتماع العضو الأقل مبادرة للمشاركة، حيث يكون هذا غير مستعد، فيزداد الوضع سوءاً بهذه الطريقة. علماً أن رئيس الاجتماع يستطيع الخروج من هذا الموقف بأن يعلن مسبقاً بأنه يريد سماع رأي جميع الأعضاء أو أن يستدعي الأعضاء شخصياً، ويجب أن يستدل رئيس الاجتماع من تجاربه وخبرته، بأن بعض الأعضاء يعانون من مشاكل في صياغة أفكارهم، وفي حال كان يصعب على بعض الأعضاء طرح أفكارهم من خلف المنصة أمام الجمهور، فسيضطر رئيس الاجتماع أن يعرض وجهة نظرهم بكلماته.

مثال (٧ــ٧): هذا ما قصدت تماماً

إن المدير التجاري الذي تحدثنا عنه في المثال (٧ــ٢)، كان شخصية قوية جداً فبرز خلال الاجتماعات التنفيذية، وكان قوياً لدرجة أنه كان يقمع باقي الأعضاء. وكان رئيس الاجتماع بحاجة لمشاركة الجميع، وخلال كل اجتماع كان يصرف وقتاً معيناً داعياً باقي الموجودين للتعليق، حتى ولو كانت آراؤهم متعارضة تماماً. وهكذا طلب التعليق على اقتراح المدير التنفيذي والذي تلخص في

رغبته وضع عمل المجلس تحت إشرافه، فقدم عدد من الموجودين تعليقاتهم، وقام المدير التنفيذي برفضها بخشونة، ثم حل الصمت علماً أن عدداً من الأعضاء لم يعرض وجهة نظره بعد، وكان رئيس الاجتماع حريصاً للغاية بألا يقدم انطباعاً عن نفسه بأنه معارض، فدعى المدير غير التنفيذي لتقديم وجهة نظره، فكان تعليقه الوحيد هو "إنني لا أعتقد أن هذا هو المكان المناسب لمناقشة هذا الموضوع"، فطلب رئيس الاجتماع توضيحاً لما قيل. فأجابه "سأكون مسروراً بفعل ذلك، لكنني بحاجة لعدة دقائق لعرض مجموعة من المسائل". فأعلن رئيس الاجتماع مباشرة قبوله للعرض دون أن يستشير المجلس، ودعا المدير غير التنفيذي لعرض أسئلته، وتلخصت أسئلته فيما يلي: ١- تتوجب مناقشة هذه التغيرات في اجتماع المجلس وليس في اجتماع الهيئة التنفيذية. ٢- من المهم جداً أن يمنح اهتمام كاف لعمل الهيئة من جهة المجلس ويجب أن يذكر ذلك بوجوب تقديم تقرير دائم أمام رئيس الاجتماع.

الأهم: في هذا الوضع قام رئيس الاجتماع بدعوة هذا العضو للكلام، لأنه كان برأيه حليفاً مضموناً ومتحفظاً في الجدال، ولأنه كان حاضراً الاجتماع بصفته ضيفاً، كما أن رئيس الاجتماع تجنب بهذه الطريقة مجابهة أخرى مع المدير التجاري، كالتي حدثت قبل ذلك.

المزاج

عادة بعد أن يتم التحضير والتخطيط المناسبين، يجري الاجتماع بدقة وفعالية. ولكن يحدث أن بعض المسائل تتطلب النقاشات وهي تستدعي عند الناس مشاعر متعارضة. وفي وضع كهذا يسهل جداً فقدان السيطرة على النفس، ولذلك ولتجنب الهدر الفارغ للبراهين المحضرة بدقة ولتجنب التقاذف بالشتائم، يجب أن تتم المناقشة بعقلانية، ويتوجب على رئيس الاجتماع في وضع كهذا أن يضع رقابة ويطلب من الحضور فترة انقطاع قصيرة حوالي ١٥ دقيقة أو فترة طويلة حتى

الاجتماع القادم. وإن إعطاءه أمراً للأعضاء بإيقاف النقاشات يجب أن يعطيهم فرصة ليهدؤوا ومن ثم يعودون إلى النقاش. كذلك يسمح هذا الأمر للجواسيس بزيارة كلا المعسكرين، لاستكشاف وجود حل بديل مقبول.

مثال (٧ـ٨): نمط الرفض أفضل...

كانت الشركة تعاني من مشاكل مالية خطيرة وكان بعض أعضاء المجلس مقتنعين بأنه طالما لم يكن بالإمكان تعليل المشاكل بالركود العام في المملكة المتحدة، فإن جزءاً من المسؤولية يقع على عاتق المدير التنفيذي الذي لم يعد بعض الأعضاء يثقون به. وزاد هذا الأمر عند طرح اقتراح باستثمار مال أكثر في الشركة بشرط إقصاء المدير التنفيذي عن منصبه، عندها ثار أعضاء الاجتماع وأخذوا يلومون بعضهم بعضاً، فأدرك رئيس الاجتماع استحالة حدوث حسم للأمر، فأمر باستراحة مدتها عشر دقائق، وخلال الاستراحة قام المدير غير التنفيذي بإجراء محادثة مع المدير التنفيذي محاولاً إقناعه بترك منصبه وبقائه مديراً غير تنفيذي، فذلك أفضل من دفع المجلس إلى حالة فوضى. كما تم التركيز على أن هذا التعديل من مصلحة الشركة، لأنه يسمح لها بالحصول على أموال إضافية، ويسمح للمجلس بأن يحاول استعادة المجد الغابر للشركة، ثم انتقل نفس الجاسوس إلى باقي أعضاء المجلس واقترح عليهم أنهم إذا سمحوا للمدير التنفيذي بأن يصبح مديراً غير تنفيذي فإنهم سيحصلون على موافقته.

الأهم: عندما يفقد الأعضاء رباطة جأشهم تصبح المواقف متعارضة ويصعب عندها إيجاد حل وسط، لأن الأعضاء يتعرضون لانتقادات لاذعة. وعندها تظهر ضرورة اتخاذ فترة راحة والتفكير بدون انفعال وتعليق ومقاطعة، وهي الفرصة لإيجاد أفكار جديدة أو حلول وسطى.

التكتيك والاستراتيجية

هام:

١ـ يتوجب تذكر هدف الاجتماع دوماً، وكل فعل يجب أن يدفـــع النقـاش والبرهان والاجتماع ككل باتجاه تحقيق الهدف.

٢ـ العمل بعصبية وحزم يفقد الصبر، وفي نفس الوقت لا يجـــوز طـــرح الأسئلة بأسلوب تعسفي.

٣ـ يجب التعامل مع الذين يعجزون عن تحقيق أي شيء، بحزم والإشـراف عليهم أو إبعادهم عن الأعمال.

٤ـ من المهم تبين الأعضاء العدوانيين والمتفـــاخرين بأنفســهم، وحمايــة المطيعين.

نظرة إلى الهدف

إن أهم ما تحتاجه الاجتماعات هو معرفة أنها تسير باتجاه تحقيق أهدافـــها. علماً أن أهداف الأعضاء يمكن ألا تتطابق دوماً مع أهداف الاجتمـــاع، ويتوجــب

على رئيس الاجتماع أن يتجنب احتمال محاولة قيام بعض الأعضاء بتغيير أهـداف الاجتماع. عندها يمكن أن يظهر خلاف، رغم أنه كما لاحظت سابقاً، أنه إذا أعـد حساباً مسبقاً لهذا الوضع، سيكون بإمكانه تجنب المشـكلة بمسـاعدة الاجتماعـات التمهيدية أو حتى من خلال المحادثات مع عضو أو عدد من الأعضاء.

طبعاً الاجتماع أهم من أي عضو منفرد فيه، وأهـم مـن خـبرة وموهبـة الأعضاء جميعهم، ولذلك من الضروري أن ندرك بأن كل إنسان سيحتاج لتغيـير وجهات نظره ورغباته بالتناسب مع مطالب الاجتماع، والمؤسف أن هـذا الأمـر نظري فقط، وليس كل شخص ميالاً لاعتبار مشاركته بهذه الطريقـة، وسـيحاول البعض خداع الاجتماع لتحقيق أهدافهم. ولذلك من الضـروري كشـف "جـداول الأعمال الخفية" هذه وتجريدها من قوتها، إذا أراد أعضاء الاجتماع أن يستمروا في التقدم نحو تحقيق أهدافهم.

مثال (٨ـ١): تنظيم التتابع

خلال اجتماع الشركة الذي كان هدفه تحقيـق وتجـاوز الميزانيـة الماليـة السنوية، تولع المدير التجاري بتطوير اتفاقية وكالة مع الوكيل الجديد فـي كنـدا، حيث كان متوقعاً أن تصبح سوقاً تجارية رئيسية. وكان السبب في ضآلـة حجـم التصدير هو أن الوكلاء في الخارج كانوا يشترون منتجات الشركة بأموالهم قبل أن يتابعوا المتاجرة بها. ولذلك كان معنى العلاقات الجديدة في إيجاد وكيل واحد يوزع المنتجات، فيدفع ثمنها مرة واحدة ويوزعها. وكان رئيس الاجتماع يشك فـي هـذا الاتفاق لأن حماس المدير التجاري دل على وجود خفايا حول هذا الموضوع.

فتمت الدعوة لاجتماع خاص، لمناقشة هذا المشروع، لكن قبل أن يتطرقـوا لاتفاقية منهجية، طلب رئيس الاجتماع المشاريع الأخيرة في الأسواق المحلية مـع تحليل لكل مجال تجاري تم التخطيط له حتى نهاية السـنة. فتبيـن أن المبيعـات المحلية كانت تتوقف بصورة جادة على ميزانيتهم. وبالتالي طـُلِبَ مـن المديـر

التجاري تأجيل العلاقات مع كندا والتي كانت تفــترض زيــادة واردات الميزانيــة بنسبة ٥% من الدورة السنوية، والتركيز على إجراء مبيعات إضافيـــة، لتغطيــة الخسائر في السوق المحلية.

الأهم: الأهم في هذه الحالة هو تحديد الموضوعات حسب درجـــة الأهميــة ويعتبر تجاهل هذه الضرورة سبباً معتاداً لفشل الاجتماعـــات، لأن الأكثريــة تجــد صعوبة في تحديد أي الأمور يجب أن تـُحَـل أولاً وأيُّها تؤجل. وهـــذا الوضـــع يمكن أن يقود إلى أن يضيع الاجتماع نصف ساعة في مناقشة اختيار لون رفــوف البوفيه "المقهى"، في حين يتم تجاهل وعدم مناقشة حقيقة وجود عـــدد كبــير مـــن المديونين الذين يهددون وجود المؤسسة ككل. وغالباً تكمن المشكلة في أن المـــالك يطلب مراجعة بسيطة ويتنازل بعرض الأمور التي يفضلها، ورغم أنه بإمكان كـــل شخص أن يعبر عن رأيه، إلا أنه هناك أمور يجب أن ينظر إليـــها مـــن نواحيـــها الأكثر شمولاً.

التعامل مع المشكلة

يتوجب على رئيس الاجتماع عند محاولته التركـــيز علـــى الأولويـــات أن يطور:

١- نماذج التكتيك قصيرة الأجل، الضرورية لإدخال بند معين في جـــدول الأعمال أو لتوجيه الاجتماع باتجاه أهدافه.

٢- استراتيجية، للتأكد من أن الاجتماع أو سلسلة مـــن الاجتماعـــات تقــود لتحقيق هذه الأهداف.

ويتوجب لتحقيق الأهداف أن يبدي كل عضو في الاجتماع مشاركته، ولذلــك يتوجب على رئيس الاجتماع أن يجبر الجميع بالمشـــاركة فـــي النقـــاش، دون أن يستثني نفسه من ذلك، عندما يكون ذلك ممكناً. علماً أنه يفضـــل اســـتغلال وقــت رئيس الاجتماع، في التأكد من أن باقي الأعضاء يعملون لتحقيق النتيجة المرجــوة،

ومن ضمنهم الأشخاص الذين لا يستطيعون تحقيق أي شيء والذين لا يعتبرون قوة سلبية تعرقل التطور، لكنهم يعتبرون عاملاً غير محفز لزملائهم. ولتركيز أفكار جميع الأعضاء على الاجتماع، يفضل أن تضم الممارسة تطبيق البنود الأولى في جدول الأعمال:

تسجيل أهداف الاجتماع طويلة الأمد.

تسجيل الأهداف القريبة ثم التأكد من أن النقاش يقود لتحقيقها.

وذلك يحدد المقياس الذي يعود إليه رئيس الاجتماع في حال الفشل أو الخلاف،لإعادة الاجتماع إلى الموضوع المدروس.

مثال (٨ـ٢): تصنيف الأولويات

كان رئيس الاجتماع واقعاً تحت ضغط شديد من قبل مجموعة من المصادر الخارجية، لكنه وافق خلال الاجتماع على مناقشة الاتفاقيات الجديدة الخاصة بمجموع المستخدمين، مع مدير الكوادر والمستشار الخارجي، وخططوا لصياغة اتفاقيات جديدة. وتم نتيجة إعادة التخطيط عرض مجموعة من التغيرات وتحديد رقابة على التغيب عن العمل، وبدأ رئيس الاجتماع كلامه من إعلامه الآخرين أنه يدرك ضرورة وأهمية العقود للخضوع للقانون الجديد ونبههم إلى ذلك. ورغم ذلك، وخلال مناقشة هذا الاقتراح بدأ مدير الكوادر يتحدث بحماس حول موضوع الرقابة على التغيب عن العمل، إلى أن أوقفه رئيس الاجتماع،لأنه كان يعرف بأن هذه هي النظرية المفضلة عند مدير الكوادر. وأكد مجدداً على أن هذا الأمر هو ليس هدف الاجتماع، إنما هو مسألة ثانوية، ويمكن استخدام لقاء آخر لمناقشته، وافترض أنه مسألة خاصة بالمجلس ويمكن مناقشتها في المرة القادمة.

التعامل مع الاعتذارات والتبريرات

إذا لم يكن بمقدور الموظفين القيام بعمل بناء، فلا شك في أنه ستظهر حالات يكون فيها العمل عبثياً. ورغم إمكانية أن نفترض وجود أزمات مفاجئة أو

ظروف أخرى، إلا أنه لا يجوز قبول الاعتذارات في هذه الحالة ويجب اعتبارها ملغية، حيث يتوجب على رئيس الاجتماع أن يفرق بين السبب المهم والاعتذارات الكاذبة.

"لم أعرف أنك بحاجته الآن". إن هذا الجواب يحمل في طياته نقداً ذاتياً، إذ يتوجب على كل موظف مسؤول أن يعرف غريزياً متى يتوجب تقديم التقرير أو على الأقل أن يستفسر بخصوص هذا الأمر. وفي هذه الحالة يمكننا أن نأخذ هذا التبرير بعين الاعتبار ونجعل زمن كل بند من البنود التي تقدم لمناقشتها خلال الاجتماع محدوداً، وأن نوضح أن غياب التقرير البنّاء ينتج عنه عدم وجود مادة للنقاش، مما يؤخر المشروع.

"هذا الأمر لا يدخل ضمن واجبات قسمنا". في حالة التحضير الدوري للتقارير لا يمكن قبول هذا التعليق، وفي حال عدم فهم مغزى المادة، يجب تغيير الوضع فوراً، والأهم هو ضرورة التنظيم الدقيق لمسؤولية كل شخص في المؤسسة كلها.

"لا أحد وكلني بالقيام بهذا العمل". فإذا كان هذا الأمر صحيحاً، فيجب إعادة النظر في عملية التوكيل للقيام بواجبات محددة ويجب تصنيفها وتدقيقها. وهذه المشكلة منتشرة بصورة واسعة، وهي تتعلق بالتقصير وبالواجبات. وللتأكد من أن أعضاء الاجتماع يعرفون واجباتهم ودرجة مسؤولياتهم، ويجب إعداد مخطط الواجبات كما بينا في الجدول (٨ــ١) وبيان عمل كل قسم بالتفصيل، فذلك يوضح الوضع ويمنع التذرع بالأعذار لاحقاً.

مستويات الصلاحيات واسم المؤسسة

يتوجب لوضع رقابة دقيقة على المال وعلى صناديق المؤسسة، أن نجعل مستويات الصلاحيات مقبولة، وذلك لتحمل النفقات والاعتماد على توزيعات الصناديق في الحالات المتعلقة بالتجارة.

العقود

جميع العقود التي تبرم بين الشركة وبين الطرف الثالث، غير العقود التي سنتحدث عنها لاحقاً، يجب أن تمر عبر مكتب سكرتير الشركة، ليكونوا واثقين من صحة الوضع ومن الاثباتات "أي هل ينظر إلى العقد على أنه وثيقة مختومة أم لا". وسيقوم سكرتير الشركة بجمع قرارات المجلس وتقديمها للتوقيع من قبل الشخص المسؤول أو عدة أشخاص باسم الشركة. ويجب أن نلاحظ بأن هذه العملية يجب أن يخصص لها وقت محدد.

جدول (٨ـ١): مخطط صلاحيات المؤسسة (مقتطف)

تنسيق الأرصدة

المشاريع الرئيسية:

الصلاحيات الخاصة بجميع المشاريع " ملاحظة: عدم إشراك الصلاحيات الشخصية"

المجلس

" جميع المسائل يجب أن تُدعَم وتثبت وترفق بمخططات توزيع رأس المال"

إصلاح وتجديد الأثاث وما شابهه

" جميع المسائل يجب أن ترفق بمخطط توزيع رأس المال"

أقل من ١٠٠٠ جنيه إسترليني	المستوى: مدير إدارة
ما بين ١٠٠٠ــ ٥٠٠٠ جنيه إسترليني	مدير عام
أكثر من ٥٠٠٠ جنيه إسترليني	مجلس

الآليات

" ترفق بمخطط توزيع رأس المال، على الآليات الجديدة المرصد لها، أو بمخطط التبديل الخاص بالآليات القديمة".

المجلس

بنفس الطريقة نتعامل مع كل سؤال يحتاج للرقابة.

أعده المدير التجاري بتاريخ.........، ويطبق خلال ستة أشهر.

ورغم أن المقتطف المعروض في الجدول (٨ــ١) يحمل مؤشراً مالياً إلا أنه ليس من الضروري أن نستمر فيه، فهو يحدد المسؤوليات العامة لأعضاء المؤسسة.

"إنني مشغول جداً لدرجة أنني لا أستطيع القيام بهذا العمل". هناك مقولة قديمة تنص على أنك إذا أردت فعل شيء ما، اطلب من شخص مشغول القيام بذلك، فلو حدث ذلك، فإن هذا النمط من التبريرات يستخدم من قبل الأشخاص غير القادرين على تنظيم أنفسهم ولا يتحملون مسؤولية أعمالهم في أكثرية الحالات. ورغم ضرورة التحلي بهدوء الأعصاب، فإنه إذا تكررت هذه الحالة فيجب إنهاء هذه الخدعة باقتراح ضرورة إعادة توزيع الواجبات، أو بإنذار نهائي ليضطروا إلى تغيير العامل. وبإمكان أي اقتراح من هذا النوع أن يساعد الإنسان على التركيز بصورة مدهشة.

"لقد تصرفنا بهذه الطريقة سابقاً". عندما تستخدم هذه الجملة لتبرير غياب التقرير وفق التسلسل والنظام المطلوب، فإنها يمكن أن تكون إجابة مقنعة، لكنها تشير إلى غياب الاهتمام أثناء تحضير التقرير، أو غياب الدقة فيه، ومن الضروري في هذه الحالة التأكد من أن مطالب الاجتماع حددت بصورة دقيقة، لأن عدم فهم المطلوب لا يمكن أن يستخدم كتبرير.

"تسيت". نأمل أن الأعذار من هذا النوع ستكون نادرة، وعلينا مباشرة أن نتأكد من أن المحضر مفهوم وواضح، ويستحيل تفسيره بطريقة أخرى، وأنه أعد وفق جميع القواعد. ويتوجب على الأعضاء كذلك أن يحددوا لقاءً للتأكد من المسؤولية وتوزيع المحاضر التي وضعت عليها إشارات تشير إلى ضرورة الالتزام ببنود محددة، ورداً على تبرير كهذا يمكن أن نضطر استبداله بعامل آخر.

الطبع

المسألة التي نتطرق إليها هنا هي فقدان رباطة الجأش من قبل عضو في الاجتماع وليس من قبل رئيس الاجتماع نفسه، رغم أنه يمكننا أن نعذر رئيس الاجتماع إذا اصطدم بأعذار من هذا النوع وفقد رباطة جأشه. ورغم ذلك، وبما أن رئيس الاجتماع يضع أمامه هدفاً بتحقيق النتيجة المنطقية للاجتماع، فإن فقدان رباطة الجأش والغضب أو الضجر يجب تجنبهم قدر الإمكان، باستثناء الحالات التي تكون فيها ضرورية.

مثال (٨ـ٣): رباطة الجأش تحقق الانتصار

تمت الدعوة للاجتماع، لمناقشة إقالة المدير، بعد حدوث أحداث معينة، فحاول المدير التهرب من الإجابة المباشرة، وأكد أن إقالته يمكن أن تعتبر فعلية فقط بعد اجتماع المساهمين، فانفجر رئيس الاجتماع غاضباً بجد وبتكلف وذكّر أعضاء الاجتماع بأن الشركة تتواجد في خطر حقيقي وأن كل من يرغب بإنقاذها ليس لديه وقت للتحدث في الأمور السخيفة، وأن إقالة كهذه تكون ضرورية في حال إعادة الإنشاء الشامل. ولقد كان رئيس الاجتماع إنساناً هادئاً ومتزناً وصديقاً للمدير، وكان رد فعله العنيف الذي جاء بهذه الصورة سبباً لموافقة الجميع على إقالة المدير بدون نقاشات أخرى.

الأهم: إن فقدان رباطة الجأش كالذي شاهدناه في هذه الحالة، يمكن أن يكون حيلة ناجحة، لكن تكرارها سيحطم فعاليتها.

من المهم جداً أن يكون رد فعل رئيس الاجتماع صحيحاً، عندما يصطدم مع أشخاص متزنين أو انفعاليين جداً، خلال الاجتماع. وتكمن المشكلة في أن زيادة الانفعالات وشدتها تضعف بشدة فرصة التوصل إلى حل عقلاني للموضوع، ويقل احتمال التوصل إلى اتفاق لأنه يحتاج إلى حل وسط، ويقل التوصل إلى حل وسط لأن التحيز يقود إلى تنافر الآراء. ويستبعد حدوث أي تطور بدون وجود مدخل عقلاني، ومن الأفضل أن يقوم رئيس الاجتماع بتأجيل النقاش لمدة ساعة مثلاُ، وذلك لكي يسترجع الجميع هدوء الأعصاب ويعودون لمناقشة موضوع الخلاف بدون انفعالات. ويجوز أحياناً استحالة فعل ذلك فيضطر رئيس الاجتماع عندها إلى اتخاذ قرارأو إيقاف مناقشة هذا الموضوع.

كما تختلف تصرفات الناس في حالات الانفعال، فارتفاع ضغط الدم يمكن أن يسبب العمى عند بعض الناس وكثيراً ما يتم الاستنجاد بطرف ثالث للإشراف على الوضع. ولكن خلافاً لسمة الطرف الثالث بعدم تحيزه، فإنه بمحاولته إصلاح الوضع يمكن أن يزيده سوءاً. ويتوقف إصلاح هذا الوضع على صاحب الشخصية القوية حصراً.

تذكر دوماً أن أي اقتراح بتأجيل النقاش حتى اللقاء القادم يمكن أن يزيد الوضع سوءاً، وبمقدور رئيس الاجتماع أن يسوي الوضع بدعوة هادئة من قبله للحفاظ على النظام، وبإظهاره للصبر والإصرار، كذلك تساعد إرشادات الجدول(٨ــ٢) في تسوية هذا الوضع.

جدول (٨ــ٢): قائمة الإجراءات التي تساعد على تجاوز الأوضاع الانفعالية المعقدة.

١ــ ابق هادئاً طوال الوقت. فما إن يصطدم طبعان عنيدان، حتى يستحيل التوصل إلى اتفاق، ويخرج الوضع من تحت السيطرة.

٢ــ سجل الحقائق أو الآراء المتعارضة بدون أن تعلق عليها مباشرة.

فالتعليقات المتسرعة يمكن أن تزيد الوضع سوءاً. وكلما طالت الفترة التي يتحدث خلالها عضو أو عدد من الأعضاء ودون مقاطعة ودون تدخل من قبل الآخرين، كلما استطاعوا أكثر تجاوز الضغط الذي يشعرون به. ومن الضروري أن تحاول إقناع الجميع بوجوب تحدث كل فرد دون أن يقاطعه أو يشاركه في الحديث شخص آخر.

٣ـ اترك المتحدث يتابع حديثه ويفسر سبب فقدانه لرباطة جأشه. وإذا قمت بطرح أسئلة محايدة، محاولاً اكتشاف صورة الوضع أكثر قدر الإمكان، فإن ذلك يخفض درجة الاهتمام بهذا الوضع.

٤ـ حاول أن تساعد الأعضاء على الاسترخاء وتهدئة الأعصاب بمساعدة المشروبات الباردة والسماح بالتدخين أو إعلان فترة راحة أو فترة تأجيل, ومن الضروري توخي الحذر والتحفظ كيلا تعطي انطباعاً بأن هذا النقاش قليل الأهمية. إن هدف فترة الانقطاع هو الحصول على فرصة للتفكير والتمعن.

٥ـ أمّن المشروبات المبردة. وستكون استراحة باردة محايدة وتمنح بعض الوقت لتنظيم الأفكار والأحاسيس.

٦ـ عند العودة إلى النقاش، تأكد مجدداً ودقق في الحقائق، فذلك سيجعل مجمل المناقشة أكثر دقة. وبإمكانك لاحقاً أن تنظر نظرة أكثر موضوعية. وبمقدور رئيس الاجتماع بهذه الطريقة أن يتبين الحقائق والآراء المشتبه بها، وسيسمح ذلك بمعرفة مغزى التضارب وأسبابه.

٧ـ امنح الأعضاء فترة أكبر قدر الإمكان ليسترجعوا هدوءهم، وكلما زادت الفترة كلما كان أفضل، لأنها تزيد احتمال عودة الاجتماع إلى المسار المطلوب.

٨ـ إذا كان التأجيل ممكناً، فإنه سيمنح رئيس الاجتماع وقتاً لإجراء تحريات في هذا الموضوع.

٩- عند اتخاذ قرار تحت الضغط، يجب إظهار الحذر وتجنب السوابق،

ولذلك يجب أن تكون القرارات ذات طابع مؤقت، بانتظار الإيضاح أو الإثبات النهائي.

١٠ـ في حال تم اتخاذ قرار مؤقت، يجب تحديد التاريخ والوقت، لإعادة النظر في هذا الموضوع واتخاذ قرار نهائي.

إقرار المعايير القانونية

عندما تتكرر مظاهر الحدة وسرعة الغضب، يضطر رئيس الاجتماع إلى إعلان أن الاجتماع لا يرحب بردود أفعال كهذه، وإذا تكررت هذه الظاهرة سيتم إغلاق الاجتماع فوراً. لكن هذا التحذير للأسف لن يوقف بعض الأعضاء، وخاصة من يمتاز منهم بانفعال زائد وفقدان سريع للسيطرة على النفس وهي سمات تميز طبعهم.

مثال (٨ ـ ٤): أشخاص في بيوت زجاجية

خلال اجتماع مجلس القسم ثار مدير التصدير ثورة شديدة وهاجم بحدة مدير الكوادر بحجة نشره لمعلومات سرية حوله خارج الشركة، وكان غضبه وسيل أقواله الانفعالية قوياً لدرجة أن رئيس الاجتماع وباقي الأعضاء وقفوا إلى جانبه، وقد صدم مدير الكوادر الجديد بحدة الهجوم المشترك، لدرجة أنه سمح للشكوى أن تمر دون معارضة، لكنه بعد الاجتماع قابل رئيس الاجتماع ووضح له أن القانون أجبر الشركة على تقديم معلومات تتعلق بالأيام العدة التي قضاها مدير التصدير خارج حدود المملكة المتحدة، وهذا الطلب تم تلقيه مباشرة فور عودته إلى بلده ولم يكن من حقه أن يخفي معلومات كهذه، فوافق رئيس الاجتماع على كلامه وأدخل ملاحظة إضافية في المحضر. ولا داعي أن نذكر بأن هذه الحادثة لم تُدخِل المحبة في قلب مدير التصدير تجاه مدير الكوادر.

الأهم: طبعاً عندما طرح مدير التصدير هذه المسألة كان يتوجب عليه أن يعلن حقيقة اهتمامه الشخصي بالموضوع. حيث يُطلَب بيان الأسباب في بعض

الاجتماعات،التي تمنع هذا الشخص من الحديث أو التصويت بخصوص هذه المسألة. وحتى إذا لم يُطلَب بيان الأسباب، فإن هذا الأمر سيقلق باقي الأعضاء ويقنعهم بأن الآراء المذكورة ليست موضوعية بصورة كاملة.

تشجيع المشاركة

في هذا المثال استطاع المعتدي استلام المبادرة والتحكم بالقرار ولو مبدئياً. وتلخص خطأ رئيس الاجتماع في أنه نسي أن المطلوب منه إلى جانب تحقيق أهداف الاجتماع وحل مسائله، أن يقوم بدور الحكم ويتأكد من سماع الطرفين كلاهما قبل اتخاذ أي قرار، والوظيفة الأخرى عند رئيس الاجتماع هي لعب دور المشرف، فيجب ألا يتراجع خلال أزمة كهذه، بل أن يتصرف بحيث يكون حضوره ملحوظاً، وحتى يعرف كل أعضاء الفريق أنه سند لهم. وفي مثالنا السابق لم يظهر الأمركذلك، فعندما تعرض مدير الكوادر علانية لهجوم حاد ومفاجئ من قبل الاجتماع، كان يأمل وينتظر أن يبقى رئيس الاجتماع محايداً، على الأقل ليتبين الحقائق، ولا يسمح للاجتماع بأن يقرربمفرده، وكان يتوجب على رئيس الاجتماع أن يحصل على توضيح من قبل مدير الكوادر من وجهة نظره، خلال الاجتماع أو خلال فترة الراحة، مما كان يسمح بإبعاد ولو معارض واحد، ومن ثم ومن خلال معرفته لطبع مدير التصدير، كان يتوجب على رئيس الاجتماع أن يطلب منه عرض الحقائق قبل انعقاد الاجتماع وقبل اتخاذ أي قرار.

الإقناع بدلاً من العدوانية

إن التهجم المذكور في المثال (٨ـ٤) كان فعالاً ومبنياً على العدوانية، ولأن الأمر كذلك كان يتوجب على رئيس الاجتماع أن يمنعه، وفي هذه الحالة كان يجب استخدام برهان مقنع. ويتوجب على رئيس الاجتماع أوعلى أي عضو في الاجتماع يتميز بفعاليته أن يدرك أن الإقناع هو الأسلوب المقبول فقط وأن العدوانية ممنوعة.

إن الإنسان العدواني يصرح ويقدم البراهين بانفعال شـديد، وهـذا الأمـر مسموح إذا جاء بأسلوب لا يهين كرامة معارضه، وهذا يذكرنا بفلسـفة "الضربـة السبّـاقة"، عندما تكون جميع الآراء الأخرى غير مقبولة وبالتالي يجب أن تلغـى. فإذا استخدم هذا الأسلوب في التعامل مع المذنبين فإنهم سيميلون إلى التهرب مـن المسؤولية بخداعهم للآخرين.

من جهة ثانية بمقدور الإنسان الواثق من نفسه أن يصرح نفس التصريحـات بموضوعية، دون أن ينتهك حقوق الطرف الآخر في الرد أو امتـلاك رأي أخـر. وإن الأشخاص الواثقين من أنفسهم مستعدون للاستماع إلى آراء الآخرين واحـترام حقهم في امتلاك آراء أخرى حتى ولو كانت مخالفة تماماً لرأيهم. وإذا كانوا ميالين لأخذ المسؤولية على عاتقهم، فإنهم يستطيعون أن يعرضوا حلاً مقبولاً برأيهم.

هناك مجموعة أخرى من الناس يتوجب الدفاع عنها خلال الاجتماع وهـي الشخصيات الخاضعة، فهؤلاء الأشخاص يوافقون على كل ما يقال فـي الاجتمـاع وخارجه وهم غير قادرين عل الدفاع عن آرائـهم ويميلـون إلـى قبـول جميـع البراهين. كما أنهم يقبلون القيام بجميع الواجبات الملقاة على عاتقـهم، حتـى لـو تضاعف يومهم المهني تضاعفاً شديداً، فهم ببساطة لا يستطيعون الرفـض وقـول كلمة "لا" هذا إذا لم نتطرق إلى ترددهم الداخلي، ويتوجب على رئيس الاجتمـاع أن يراقب الاقتراحات التي يقبل بها هؤلاء، لأنهم بسبب كمية عملهم الأساسي يمكن أن يخفضوا نسبة فعالية العمل وإذا زادت كمية العمل بشدة يصبـح مسـتحيلاً عليـهم القيام به كله.

جدول (٨ـ٣): الإقناع بدلاً من العدوانية ـ نماذج الإجابة عن الطلبات

نماذج الإجابة عن الطلبات

رئيس الاجتماع: نحتاج لتقرير بخصوص هذا الموضوع خلال ٤٨ سـاعة قادمة، فهل بمقدورك القيام بذلك؟

الإنسان الخاضع: أعتقد أنني أستطيع. كنت أنوي أن أرتاح غــــداً، لكننـــي سأحضر وأقوم بذلك.

الإنسان العدواني: لا، لا أستطيع أبداً، ابحث عن شخص آخر.

الإنسان الواثق من نفسه: إنني مشغول جداً حالياً، ولن أســـــتطيع مباشـــرة عمل جديد حتى أنهي العمل المخطط له.

الفصل التاسع

التحكم وتعطيل نوايا المعارضة

هام:

١ــ بمقدور كل عضو أن يتحكم بالاجتماع، فكن مستعداً لذلك.

٢ــ حضر إجراءات مناسبة للرد على الأعضاء الذين يحاولون التسلط.

٣ــ إن الاختلاف في وجهات النظر لا يتضح دوماً، لكن من الواجب تقييمه بدقة دوماً.

٤ــ التنظيم الصحيح لأعضاء الاجتماع يمكن أن يساعد في تحقيق النتائج المرجوة.

التسلط ــ مشكلة ذات اتجاهين

بما أن رئيس الاجتماع هو الذي يشرف على الاجتماع، فلديه سلطة وإمكانيات أكبر للتسلط على الاجتماع وأعضائه، علماً أنه بمقدور أي عضو في الاجتماع أن يتسلط على الاجتماع لأسباب سلبية أو إيجابية، ولذلك ولكي نتجنب بعض هذه التكتيكات، يجب أن نحدد حاجات ورغبات أعضاء الاجتماع، وعلينا أن نحدد دوافعهم المحتملة لاستخدامهم لهذه الأساليب.

جدول الأعمال الخفي

يتلخص مبدأ جدول الأعمال الخفي في أنه رغم اعتقاد الجميع بأنهم يتناقشون في المسألة للتوصل إلى اتفاق، إلا أنه هناك عضو واحد على الأقل في الاجتماع لديه هدف مختلف تماماً. كما يجوز أن يرتبط هدف جدول الأعمال الخفي بموضوع النقاش لكنه ينتمي إليه بصورة غير مباشرة فقط، فهكذا كان في المثال (٨ـ٣) حيث كان الهدف واضحاً وعلنياً وهو مناقشة الاتفاقية مع الوكالة الكندية، في حين كان عند المدير التجاري جدولا أعمال خفيين. الأول هو رغبته بصرف نظر الجميع عن الحالة السيئة للمبيعات في البلد، والثاني أنه كان معجباً بنظرية استثمار المال والتي كانت مدفوعاتها جيدة.

ويمكن فضح جدول الأعمال الخفي، بإجبار العضو على التحدث حول الأمر، مثلاً كأن يقول رئيس الاجتماع:"بيل، ربما تريد أن تضيف شيئاً إلى ما سمعناه هنا؟" فيُعرِّض ذلك بيل للضغط، فيتحدث أكثر عن الموضوع، وكلما تحدث الإنسان أكثر كلما زاد احتمال أنه سيحكي كل شيء حول موضوعه. ويمكننا جعل هذه العملية أكثر تتابعاً، فمثلاً خلال مناقشة أمور الوكالة الكندية، كان بمقدور رئيس الاجتماع أن يسأل المدير التجاري عن رأيه بضرورة السفر دورياً إلى كندا، وبتحديد أكثر كان بمقدور رئيس الاجتماع أن يوافق على النظرية، ثم يعلن أنه طالما كان هذا المشروع هاماً لهذه الدرجة، فبإمكانه أن يراقب عمل الوكالة الكندية شخصياً بأن يسافر دورياً إلى هناك، وهذا الأمر كان سيساعد في إزالة واحد من جداول الأعمال الخفية عند المدير التجاري.

مثال (٩ـ١): من صاحب جدول الأعمال الخفي؟

كان المجلس يعاني من مشكلة وهي أن رئيس القسم أي مديره لا ينجح في أداء مهامه، وكان رئيس الاجتماع يعرف بضرورة اتخاذ بعض الإجراءات، لكنه فضل أن يبدو الأمر وكأنه مبادرة من المدير وليس من الشركة، فطلب من

السكرتير أن يتبين رد فعل المدير على احتمال مغادرته العمل أبكر بسبب سوء حالته الصحية، لأنهم أرادوا أن يعللوا عدم نجاح المدير في أداء مهامه بسوء وضعه الصحي، ولهذا الغرض قاموا بهذه الخدعة، فاعتبر السكرتير ضرورياً تفقد مشاريع القسم مع المدير، وفي نهاية الدوام العملي فتح حديثاً حول ميزات تجنب المشاركة في "سباق الفئران" خلال الاجتماعات والمباحثات والتقارير وغير ذلك، وعندما تابع السكرتير خلال وجبة الغداء بعد يوم عملي كثيف بالثرثرة موجهاً دفة الحديث، أعلن المدير أنه تعب وأنه سيكون مسروراً بمغادرة العمل أبكر، وارتاح السكرتير لأنه نجح في تحقيق ما تم التخطيط له وأخبر رئيس الاجتماع أن الخطة نجحت، لكنه فيما بعد عرف مصادفة بأمر فاجأه كثيراً، وهو أن المدير كان لديه جدول أعمال خفي أيضاً، فقد كان يرغب تقديم فكرة مغادرته الباكرة للعمل لرئيس الاجتماع واستخدم السكرتير لهذا الغرض آملاً أنه سيقنع رئيس الاجتماع بهذه الفكرة.

فحتى الاجتماعات الخارجية يمكن أن تستغل من قبل أصحاب جداول الأعمال الخفية، في حين من غير المسموح اتخاذ أهداف خفية.

مثال (٩ـ٢): إنني أحتاج لمعرفة بنيتكم وليس للعمل عندكم.

اقترحت إحدى الشركات على المدير أن يستثمروا المال عند زبونهم، فقضى مجلس المديرين بعض الوقت في التفكير، حول احتمال وضع رأس المال في المشروع الذي اشترك فيه زبون الشركة، ثم وبموافقة من المجلس قام المدير بتكثيف المباحثات في مرحلتها النهائية تقريباً، وقد ذهب لاستكشاف الوضع ، دون أن يعطي سبباً للاعتقاد بإمكانية اعتبار هذه الزيارة كاحتمال للدخول في الشراكة، إنما ليظهر أنه مهتم بالاقتراح فقط.

تفقد الأنشطة

يميل رئيس الاجتماع إلى اتباع جدول أعمال خفي خلال جميع الاجتماعات، ويضم تفقد درجة فعالية مشاركة الأعضاء، ورغم أن الإجابة تتعلق بالوضع،

ويمكن إظهار الفعالية خلال اجتماع واحد، فإنه يضع النشاط تحت المراقبة في مجموع الاجتماعات، ويجب أن يكون تحليل عمل الأعضاء موضوعياً، لأنه يمكن أن يكون عمل الشخص جيداً عندما يعمل منعزلاً، لأنه لم يجرب، ولا مرة، العمل مع الآخرين بنفس المستوى.

"محامي الشيطان"

لتفسير هذا المفهوم نستعين بالحادثة المعروفة باسم "لعب دور محامي الشيطان"، ففي الدوائر الكنائسية يتم منح لقب "قديس" خلال إعلان قداسة شخص ما ويتم ذلك بعد تجارب واختبارات دقيقة للغاية تتم في معسكرات شبه مغلقة، وللتأكد من سير التجربة بصورة موضوعية، يقوم شخص واحد يدعى "محامي الشيطان" بتقديم أدلة مقنعة ضد المرشح إلى لقب "القديس"، حيث يقدم أي دليل أو برهان ليشوه سمعته، بغض النظر عن آراء الآخرين، ومن هنا جاء المصطلح المستخدم لتسمية هذه العملية، حيث يتم التأكد بدقة من آراء واقتراحات المرشح، ويظهر محامي الشيطان بصورة معارض مقتنع للمرشح، ويستخدم هذا الإجراء للتأكد من وجود مسوغات كافية لاتخاذ الإجراءات التالية، فإذا كان تعامل المبادر فاتراً تجاه الفكرة، فمن المستبعد أن يتم اتخاذ القرار. أما إذا كان الشخص الذي رشح نفسه موالياً لفكرته حتى النهاية، فيجب أن ينجح في تغيير اعتقاد الشخص الذي يلعب دور "محامي الشيطان" فبوجود الحماس والإيمان، يمكن تجاوز عقبات كهذه، وسيدفع العمل خلال الاجتماع الناس إلى العمل بأقصى عطاء ممكن لتحقيق النجاح وزيادة السمعة الطيبة.

مثال (٩ـ٣): "هذا الأمر سينجح"

أراد المدير إنجاز مشروع ضخم، وقدم خطة كانت تضمن للشركة الحصول على مساحة وكادر كبير من تجار المفرق (التجزئة)، فقام زملاؤه بدراسة المشروع مع رئيس الاجتماع واستخلصوا جميع عيوبه القانونية والتنفيذية. وبما

أنهم لم يوافقوا على المشروع فقد أعطوا انطباعاً بأنه ذو خطـــر محتمـل، ولكــن المدير كان مصراً على نيته وقرر الاجتماع قبول مشروعه من بدايته حتى نـهايتــه. فبما أن المشروع كان عاماً، وهو الوحيد الذي يمكن أن يجبره على العمـــل، فقــد تشكل انطباع أن ذلك سيساعد في التغلب على الصعوبات التنفيذية.

الأهم: لقد عرض المدير نفسه لضغط إضافي عندما وقف في وجه المجلــس لتنفيذ مخططاته. وفشل المشروع في هذه الحالة لن تقتصر نتيجتــه علـــى رفــض المشروع، إنما سيعرض للانتقاد والشك خبرة وسمعة المدير.

مثال (٩ــ٤): "سيتم الأمر كما أقول"

تسلم المدير الإداري مهمة الإشراف على المشـــروع الـــذي كـــان ينقصـــه التخطيط الجيد منذ البداية، فأعلن خلال الاجتماع ضـــرورة نقــل مجموعـــة مـــن الأعمال إلى أجل مسمى، فقام رئيس الاجتماع الذي لعب دور "محامي الشـــيطان" بتقديم جميع الاعتراضات التي استطاع اكتشافها، ليناقش واقعية هذه المواعيد، لكــن المدير الإداري بقي مصراً على الالتزام بالتواريخ طالما أنها حــددت، ثــم تمــت الموافقة على التواريخ، وراهن رئيس الاجتماع على أن المدير الإداري لن ينجـــح بإنهاء الأعمال في المدة المحددة. ورغم وجود مجموعة من المشـــاكل، اســتطاع المدير الإداري إنهاء الأعمال في المواعيد المحددة وكسب الرهان، علماً أنـــه فـــي المراحل الأخيرة من العمل استعان بدعم عائلته.

الأهم: لقد عرّض المدير التجاري سمعته للخطر، لكن تعامله خلال الاجتماع كان استثنائياً.

المتشائمون الباردون

إن المديرين الإداريين الذيـــن ذكــروا فـــي المثـــالين (٩ــ٣) ، (٩ــ ٤)، يعتبرون من أفضل نماذج أعضاء الاجتمـــاع الذيـــن يمكـــن إيجـــادهم، فتعاملـــهم

وحماسهم للدفاع عن مشاريعهم مدهش، وتوجههم يحقق النجاح حيث فشل الآخرون أو لم ينجزوا العمل في الوقت المحدد ووفق النظام. حيث بمقدور أكثرية النـــاس أن ينجحوا في تحقيق ذلك بعد القيام بمحاولتين أو ثلاث أو بعد إعادة التجربة، وقليلـون فقط باستطاعتهم استجماع جميع عناصر النجاح وإتمام العمل من المـــرة الأولـــى. ويتواجد في الطرف الآخر من "سلم الإنجازات" الأشخاص الذين يبذلون جهداً قليــلاً جداً في العمل، ويبحثون دوماً عن المشاكل الحقيقية والوهمية، ويفرحـــــون بشـــدة لمآسي وفشل الآخرين وجملتهم المفضلة هي: "لقد قلت لـــــك أن ذلـــك ســـيحدث". وبسبب تعاملهم السلبي منذ البداية، يكون حضورهم ليـــس ذا فـــائدة فـــي أغلبيـــة الاجتماعات. وإذا ظهر شك بأنهم يؤثرون بصورة محبطة على الأعضاء الآخريـن ويؤخرون التحقيق الناجح للأهداف،عندها يتوجب اســـتبدالهم بـــآخرين. علمـــاً أن التعامل مع أشخاص من هذا النوع لا يجب أن يكون دائمـــاً بـــهذه الطريقـــة، لأن وجودهم أحياناً ينفع. فمثلاً إذا كان في الاجتماع مجموعة من الأشخاص الإيجـابيين والواثقين من أنفسهم، الذين يقودهم حماســـهم الشـــديد إلـــى مجـــالات لا يتخيلـــها الآخرون، عندها يكون "تبريد حماسهم" نافعاً من قبل أشخاص كالذين ذكرتهم.

مثال (٩ــ ٥): القيام بالأعمال الخاصة

كانت الشركة تدير تجارة المفرق "التجزئة" بدعم من محلات بيـــع الجملـــة، فقام المدير الإداري الجديد بحماس شديد بتحضير التقرير الذي يدعـــو فيـــه إلـــى توسيع عام لمجموعة هذه الأقسام المتخصصة بتجارة المفرق، والتي كان يدعمـــها محل مركزي واحد متخصص بتجارة الجملة. وتم إعداد مشـــاريع اســـتثمار رأس المال وما يحتاجه من كادر عمل ومدة عمل، فلاقت استحساناً من المجلس، علماً أن هناك عضواً واحداً قال إنه دائماً كان يستغرب من كون شركتهم هي الوحيدة التـــي تعمل بهذه الطريقة، في حين أن الشركات المنافسة لها تعمل على أساس التوزيـــع المباشر، وبما أن منافسي الشركة كانوا يحصلون على مردود أكبر بكثـــير، فـــهو يتساءل كيف يجب أن يتعاملوا مع ما تعتقده شركتهم صحيحاً، وتعتقـــده الشـــركات

الأخرى خاطئاً، ففتر حماس الجميع وتمت إعادة النظر وبدلاً من استثمار رأس المال في محل مركزي متخصص للبيع بالجملة، استثمرت الشركة أموالها في شراء مجموعة من المحلات الكبيرة التي تحقق توزيعاً مباشراً.

الأهم: إن الحماس غير مراقب ولا يجوز الوثوق به بدون تحليل موضوعي للاقتراحات.

هواة هدر الوقت

على الرغم من أن استخدام "التبريد" يمكن أن يكون مفيداً، خاصة عندما يطبق على بالغي التحمس، لإيقافهم وإجبارهم على إعادة التفكير، فإن هواة هدر الوقت يسرون بعض الشيء. ومشاركتهم في الصفقة هي مطالبتهم بتأجيل اتخاذ القرار، لأنه بدا للبعض خاطئاً. أو يتلخص نشاطهم في أنه في كل مرة يتم فيها صياغة رأي نهائي، يجب أن يتدخلوا وكأنما ظهرت لديهم حجج معارضة. ولكي يتأكد رئيس الاجتماع من أن نشاط هؤلاء وغيابه لا يستخف بنشاطات الاجتماع، يتوجب عليه أن يمسك بزمام أمرهم. ويعني ذلك:

١- إعطاؤهم مهمة ليقوموا بنشاطات فعالة.
٢- توجيههم كي ينفذوا المطلوب منهم.
٣- حث طموحهم باتجاه التطور دوماً، إلى أن تصبح أفعالهم عفوية، وتصبح إضاعتهم للوقت فعلاً من الماضي.

فإذا لم يتغير سلوكهم بعد اتخاذ هذه الإجراءات من قبل رئيس الاجتماع، سيتوجب عزلهم من مناصبهم، وسيكون هذا الإجراء حافزاً إضافياً لهم.

الجبناء

إن الاجتماع موجود لاتخاذ القرارات، ويتوجب على أعضاء الاجتماع أن يكونوا أشخاصاً بارزين وقادرين على التفكير بأنفسهم واتخاذ القرارات والتأثير

على مجريات الأحداث، لذلك فإن الأشخاص الذين يستصعبون التصرف بهذه الطريقة ولا يمتلكون أسلوباً للحديث ولا يستطيعون اتخاذ القرارات، ليس بمقدورهم أن يفيدوا الاجتماع بشيء، لذلك من أجلهم ومن أجل زملائهم يجب عزلهم مباشرة، لأن مشكلتهم غير قابلة للحل رغم كل الجهود.

المشاكسون "المؤذيون"

تم البحث في مبدأ العدوانية وسياسة تصرف المشاكسين في الفصل الثامن، فإذا كان يستحيل إجبار المشاكس على الانتقال من الأسلوب العدواني إلى الأسلوب الواثق، وكان هو أثناء ذلك يحاول تحقيق شيء ما، كما أن الواضح أن أكثرية الاجتماعات لا يمكن أن تستغني عن حضورهم، فإن طريقة التعامل معهم هي التالية:

السماح لهم بالانفجار أو الضغط .

تعميم آرائهم وتجاهل جميع النواحي الانفعالية وتركيز الانتباه على الوقائع.

مواجهتهم بحقائق واستنتاجات بديلة، دون اللجوء إلى الحدة أو الضغط.

زجرهم وإظهار مكانتهم ومستواهم الحقيقي بأسلوب يسمح لهم الخروج من هذا الوضع دون إساءة لسمعتهم.

وفي حال كان من الممكن استخدام الطريقة الأخيرة، فإن المحادثة غير الرسمية وإدلاء النصيحة باستبدال العدوانية برباطة الجأش، يمكن أن تساعد في تجنب تكرار الحادثة، وخاصة إذا تم التركيز على استحالة إنقاذ السمعة الطيبة في المرة القادمة.

مثال (٩ــ ٦): العدوانية الباطلة

وصل النقاش بين اتحاد المديرين والاتحاد التجاري إلى مرحلة صعبة، وتمت الدعوة لاجتماع، وقبل عدة دقائق من الموعد المحدد دخل ممثلوا الاتحاد إلى

المكتب وتوجهوا دون توقف باتجاه غرفة المجلس، وهناك أخذوا أماكنهم ومن ضمنها المكان المحدد للمدير الإداري، وعندما جاء المدير الإداري ليفتتح الاجتماع، غضب غضباً شديداً من وقاحة كهذه، وبعدها رفض جميع الاقتراحات والتساؤلات التي قدمها ممثلوا الاتحاد.

الأهم: على الرغم من أن إظهار القوة يمكن أن يساعد، إلا أن"السخرية" من المُعَارِض لن تأتي بالخير، وستكون نتائجها بدون فائدة.

لا يمكننا أن نتجاهل أن الجلوس في مكان محدد حول الطاولة، يمكن أن يشكل تحدياً، فما حدث في الوضع المذكور عندما أخذ الحضور أماكنهم على رأس الطاولة، فإن ذلك يعني أنهم سيحاولون التحكم بالنقاش، وأنهم لا يعتبرون فريقاً إنما هم بمنتهى الأنانية، بينما أخذ الأماكن على جانبي الطاولة يعني العكس تماماً.

الشاكون (المتذمرون)

إنهم بلا شك لاعبون سلبيون، وهم عادة يبحثون عن طريقة للدفاع عن أنفسهم من خلال التهرب من تحمل المسؤولية ومحاولة اتهام الآخرين بأخطائهم في العمل. ورغم أن البعض لا يعيرون اهتمامهم لأصحاب السلوك اللا اجتماعي، فإن الباقين ينزعجون للغاية من هذا الأمر، والواقع أنه تنخفض درجة فعالية الاجتماع، ولذلك يتوجب اتخاذ الإجراءات التالية:

- واجه المسيئين بأي شكوى من زملائهم بخصوص سلوكهم.
- تأكد من أن حقائق هذا الموضوع معروضة بدقة وأنها واقعية كلها " بحيث لا تسمح الإكثار من الاتهامات والشكاوى التي لا أساس لها".
- تجنَّب التعاطف وأكثر من التحليل.
- طالبهم باقتراحات للخروج من هذا الوضع.

وإذا لم تصبح ردود أفعالهم إيجابية، سيكون من الضروري أن نقترح عليهم مغادرة الاجتماع.

مثال (٩ــ ٧): إلقاء الذنب الشخصي على عاتق الغير

حاول المدير مساعدة المدير التنفيذي في القسم في زيادة الإنتاج في الشـركة التي فيها الدوام متناوب، فأصبح من عادته أن يطوف يومياً على أمـاكن العمـل، وكان يريد بهذه الطريقة أن يعثر على المشاكل ويتأكد من حلها، وبعد عدة أسـابيع تأكد من وجود مجموعة من المشاكل المحددة التي تتكرر بصورة دائمة، وتبين أنها ناتجة عن الدوام الآخر كما قيل له، أي أن كل مدير كان يلقي مسؤولية المشـاكل على الدوام الآخر.

الأهم: لقد قام المدير بإدخال سجل، يتوجب فيه علـى كـل مديـر تنفيـذي مسؤول عن الدوام أن يسجل التفاصيل المميزة للإنتاجية، والمشـاكل والخطـوات المتبعة لحلها. وكان المطلوب من مديري الدوامين المتجاورين أن يوقع كل واحـد عن سجل دوامه، وعندها اختفت العداوة مباشرة وانتشر التفـاهم وتحسـن عمـل الفريق.

المعتدون

نقصد بهذا المصطلح الأشخاص الذيـن لا يعـيرون أي اهتمـام للقوانيـن، ويتصرفون بتجاهل للنتائج التي يمكن أن تؤثر على باقي الأعضاء في الاجتمـاع، ويتوقف مبدأ التعامل مع المعتدي على درجة انصياع النزعات غـير الاجتماعيـة للرقابة ككل. وإذا تم اكتشاف فخ أو احتيال فإن أسلوب الصراع معهم هو مراقبـة خطواتهم المحتملة دوماً. كما أن باقي الأعضاء لن ينسوا الحادثة، والتذكير الدائـم بها يمكن أن ينمي إحساساً بجو غير اجتماعي، وأحياناً تضغط هذه الرقابة الدائمـة على المتحدث، وتلمح له بأن يعتذر عن تصرفاته الغريبة، والنموذج الأخير للـرد على المعتدي هو " تعريض الخد الآخر لضربته" وتجاهل تصرفاته.

عدم الموافقة

إن أكثرية نماذج الشخصيات التي نتحدث عنها في هذا الفصل هم منشقون بكل معنى الكلمة، ومع أن أكثرية النماذج ظهرت من ناحية سلبية، إلا أن ذلك لا يعني أن جميع اعتراضاتهم سلبية، فهناك مثلاً بعض الاعتراضات التي يقدمها "محامي الشيطان" يمكنها أن تكون فعالة، وبعض الإعتراضات تعتبر جزءاً لا يتجزأ من تحقيق التوازن في الآراء وبالتالي يوازن المدخل إلى المشاريع والأعمال التجارية، ورغم ذلك فمن الضروري أن يتم التنبؤ بالاعتراضات والتخطيط لها وإعلانها ومناقشتها بوضوح، وإذا كان ممكناً تسوية جميع نقاط الخلاف قبل الاجتماع، فإن ذلك يساعد في عدم هدر وقت الاجتماع ويسمح بتحقيق الود والتفاهم، كما يتجنب الإهانة العلنية لسمعة أحد الأعضاء، فهناك الكثير من الأعضاء الذين إذا تم الضغط عليهم في اجتماع علني ولم يكن بمقدورهم إنقاذ سمعتهم ، يقومون بتكرار أفعالهم ذاتها، علماً أنه كان بإمكانهم أن يستعدوا مسبقاً ليعرضوا وجهات نظرهم في جو غير رسمي أو أمام الاجتماع، وإذا كان يستحيل تسوية نقاط الخلاف بهذه الطريقة، فيجب أن تعرضها على الاجتماع ثانية بحيث يعاد النظر في بنودها الرئيسية ويتم تطبيق النقاط العملية عليها بعد أن تتم إعادة التصويت.

الصراع

يحتاج رئيس الاجتماع أو صاحب المشروع أو كلاهما معاً للصراع مع المعارضة الكامنة، إلى الحصول على مساندة مؤيديهم، وهذه المساندة يمكن أن تكون مساندة فعالة من قبل الراغبين بالتصويت لمساندته، أو مساندة تكتيكية لبقية من الذين لا يعارضون المشروع. وفي الوضع الذي يحتمل فيه انقسام الاجتماع إلى آراء معارضة، من الضروري ألا تكون المساندة في هذه الحالة بديهية أو تؤجل إلى وقت الاجتماع، وتكون الدعاية المسبقة ضرورية في هذه الحالة، لأنه

في نهاية الأمر يمكن أن يحدث أن أحد أعضاء الاجتماع الذي يُنتظر دعمه غائب، أو الأسوأ من ذلك أنه معارض كامن نصب لهم فخاً.

وإذا استعنا بنظرية التوزيع غير المنضم، فإن كل اجتماع يضم ٨ـ١٠ أعضاء يكون فيه وفق هذه النظرية حوالي ٣ أو ٤ أعضاء يهتمون بالموضوع، و٢ أو٣ أعضاء فقدوا اهتمامهم بالموضوع لسبب ما، وما تبقى من عضوين أو ثلاثة أعضاء يمكن أن يكونوا معارضين. ويبدو الأمر محبطاً إذا صدقنا نتائج الأبحاث الأمريكية التي تؤكد أنه في أكثرية الحالات هناك نسبة ٦% فقط من الأشخاص الذين لا يريدون "اتخاذ قراراتهم ذاتياً". ورغم أن مصدر هذه المعلومات موثوق به، إلا أن العضو الخبير بالاجتماعات سيتساءل، لماذا يحاول ممثلو ما نسبته ٦% في الاجتماعات أن يتحدوا وتكون النتيجة أن عددهم أكثر من المتوقع. وإذا أخذنا بعين الاعتبار وجود معارض على الأقل أو اثنين أو ثلاثة، فعلى رئيس الاجتماع أن يكون واثقاً من أن قواهم متدهورة، ومن الممكن جداً إخراجهم عن طورهم قبل بدء الاجتماع ومحاولة جعل أحدهم أو عدد منهم حياديين أو ضمان مساندتهم السرية، لكن إذا كان هذا الأمر مستحيلاً وبقي مستوى المعارضة نفسه، عندها يمكن اتخاذ إجراءات أخرى. فمثلاً ستكون الغلطة الأكبر هي السماح لهم بالجلوس إلى جانب بعضهم البعض في الاجتماع، فإذا كان عضوان معارضان يجلسان متجاورين، فإنهما يؤثران تأثيراً بالغاً على باقي الأعضاء، لأن الكل في هذه الحالة يبدو أكثر من مجموع الأجزاء، وسيكون لتكتلهم وزن وسيكونان عقبة خطيرة أمام المشروع.

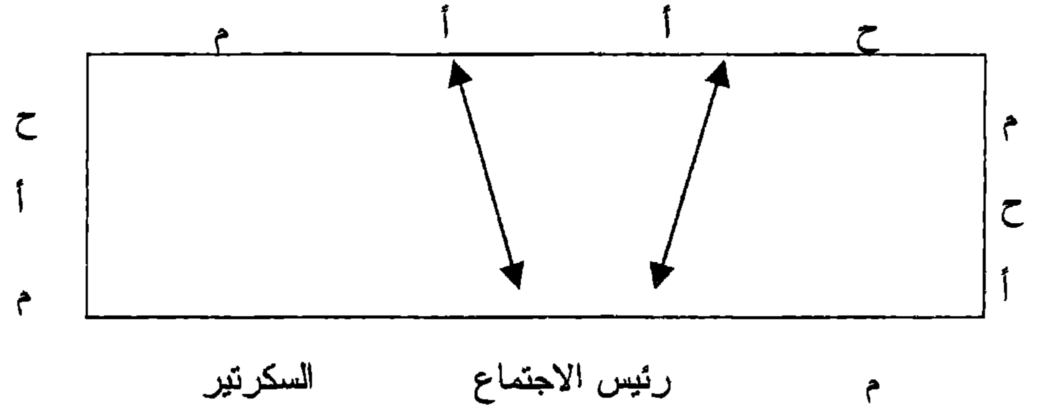
شَق الكتلة

إذا كان متوقعاً وجود معارضة قوية، فإن الاجتماع يجب أن يعقد في صالة فيها مقاعد للجلوس، فالانزعاج يتزايد إذا كان الناس واقفين ويقل إذا جلسوا، فوفق هذا المبدأ ظهرت عادة بناء الملاعب الرياضية التي تحتوي على مقاعد لجلوس المشاهدين، ومنع وقوفهم، فبهذه الطريقة يقل العنف، ثم إذا كانت المقاعد مريحة

يحتمل أنها تخفض احتمال المعارضة. وأخيراً يتوجب توزيع أعضاء المعارضة بعيداً عن بعضهم البعض وعدم إبعادهم إلى الزوايا البعيدة على طاولة المناقشات،لأن ذلك سيسمح لهم بإعادة التجمع والحصول على دعم من قبل الأعضاء الحياديين ، فإذا كانوا ثلاثة يجب تحديد مكان أحدهم ويفضل أن يكون قائدهم إلى جانب رئيس الاجتماع، والذي بدوره لن يسمح له بمراقبة وقيادة أعضاء المعارضة، وإذا كان الاجتماع يطبق مبدأ مجلس العموم، عندما يضطر العضو قبل تسلمه دفة الحديث لإلقاء كلمته أن يقابل المتحدث بنظره ليمنحه موافقته وحتى ولو كانت إيماءة خفيفة من رأسه، فإن الشخص الجالس إلى جانب رئيس الاجتماع سيصعب عليه التقاط الوجهة التي ينظر إليها جاره.

وباقي أعضاء المعارضة يجب توزيعهم بين مؤيديهم "انظر المخطط (٩ـ١)"، وفي هذه الحالة ستكون قوتهم ووزنهم مراقباً وسيصعب عليهم الاتفاق وتبادل الحديث مع بعضهم البعض، وسيضطرون إلى إعادة التجمع أو يبحثون عن مخرج من هذا الوضع. وإذا جلس كل واحد منهم إلى جانب معارض قوي، فإن ذلك سيمنع هذه المعارضة من الاعتراض أو متابعة الحديث، وهذا يماثل مبدأ التقارير التي قدمها المديرون غير التنفيذيين لمجلس مديري الشركات العامة. ويفضل أن يقدم التقارير شخصان على الأقل، لأنه إذا قام أحد المديرين بطرح الأسئلة التي لا يريد سماعها الأعضاء التنفيذيون، فإنه سيشعر بمشقة ذلك وبعدم الانتباه من قبل المستمعين. وفي هذه الحالة يمكن أن يساندوا بعضهم البعض مساندة معنوية وكلامية ويصبحون قوة أكيدة.

الشكل (٩ــ١)، فـرّق المعارضة تسد



أ: أنصار رئيس الاجتماع

م: المعارضون

ح: الحياديون

ملاحظة: يرمز السهم إلى تواصل بصري خفيف مع الأنصار، في حين كان التواصل البصري بين معارضين اثنين ورئيس الاجتماع محدوداً.

النصيران مقابل رئيس الاجتماع يشكلان كتلة المساندة، فتم بالتالي تفريق المعارضين وتشتيت قوتهم.

قمع المعارضة

إلى جانب التشتيت الفيزيائي لأعضاء المعارضة، يمتلك رئيس الاجتماع صلاحيات خفض درجة مشاركة أعضاء المعارضة بمساعدة الأساليب التالية:

"عدم ملاحظة" رغبتهم في الكلام وبالتالي تجاهلهم.

"مقاطعة" حديثهم ما إن يلاحظ أنهم ابتعدوا عن مغزى الحديث.

أن يطبق مبدأ " الكنغر" أو مبدأ "إيقاف النقاشات" فيمنع التعليقات.

كذلك بمقدور رئيس الاجتماع أن يمنح المعارضة وقتاً كافياً حتى يكرروا أنفسهم، فعندما يمنح رئيس الاجتماع وقتاً طويلاً جداً للنقاش، فبإمكانه أن ينوه إلى أن الذي قيل لم يتم إيضاحه وتفسيره بصورة كافية وأنه يجب تقديم تعليقات إضافية، وإذا لم يكن بالمقدور فعل شيء، فإن الهجوم سيكون غير منتهٍ وغير هلم، بمعنى آخر، عندما يمنح رئيس الاجتماع حق اتخاذ ردود فعل جوابية، فإنه يسمح للمعارضة بأخذ وقت أطول لعرض موضوعها "لكي تصحح أخطاءها".

وفي حال تبين أنه تم اتخاذ جميع الإجراءات لتحطيم المعارضة، وكان مصير المشروع في الأغلب هو الفشل بسبب نشاط المعارضة الفعال، عندها يتوجب على رئيس الاجتماع إلغاء هذا البند، أو يقترح "إبقاءه في جدول الأعمال" حتى الاجتماع القادم، أو يؤجل الاجتماع نفسه. ويتوقف حقه في اختيار الإجراءات والتصرف بشتى الطرق على حدود صلاحيات الاجتماع، ومن الضروري أن يعرف هذه الحدود ودرجة سلطته.

المُعَوِّقون والثرثارون

هام:

١ـ كن مستعداً لتلقي الهجمات خلال الاجتماع.

٢ـ إعداد قائمة بأسماء الذين سيدلون برأيهم يساعد في تركيز انتباه الأعضاء والإشراف على استمرارية ومحتوى التقارير.

٣ـ يتوجب على الأعضاء أن يتجنبوا الضغط.

التعامل مع المعارضة

إن وقت الاجتماع قيم وإذا لم يناسبه الاختبار المساعد المذكور في الفصل الأول، فإن لكل اجتماع قيمته. طبعاً هذا الاختبار يتعلق بالوقت فقط، علماً أنه هناك عوامل أخرى، مثل السفرات والفنادق، وبالتالي يجب أن تحدد استمرارية الاجتماع مسبقاً، لأن ذلك يساعد في تنظيم الاجتماع والإشراف على استمراريته العامة، لكنه يسلح شخصاً واحداً فقط وهو المُعَوِّق.

الإعاقة

تعني الإعاقة استخدام الخطاب الشخصي بهدف إطالة الأحداث، ولقد نشأت الإعاقة كتكتيك برلماني في مجلس الشيوخ في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يتميز باختلافه عن مجلس المندوبين، بأن فترة إلقاء الخطابات غير محدودة، وباستخدام هذه الطريقة تقوم مجموعة من أعضاء مجلس الشيوخ أو عضو واحد منهم بإطالة خطابهم لتأجيل أو تلافي قرار البرلمان، وهذا ما حدث في عام ١٩٥٧عندما قام أحد أعضاء مجلس الشيوخ وهو تورمون من كارولينا الجنوبية بإلقاء خطاب استمر ٢٤ ساعة. وهم يتحدثون طيلة هذه المدة الطويلة، لكي تقوم الأكثرية بتقديم التنازلات، أو تلغي هذا الموضوع من جدول الأعمال، أو تدخل التعديلات في موضوع النقاش. ورغم أن هذا التكتيك يستخدم غالباً في الهيئات التشريعية الحكومية، فإن المُعوّق يمكن استخدامه في كل مكان يحكم فيه الوقت، والمخرج من هذا الوضع هو أن يبذل رئيس الاجتماع قصارى جهده، كي يتقدم الاجتماع في مناقشة المشكلة. وعندما تصطدم بالمعوّق في المراحل الأولى، يصعب فعل أي شيء غير تقبل الأمر الحتمي، لكن إذا كان من المتوقع حضور المعوّق للاجتماع، فإن النصائح المذكورة في الجدول (١٠ــ١) يمكن التسلح بها.

جدول (١٠ــ١): أساليب مكافحة الإعاقة

قائمة المتحدثين، التي يشار فيها إلى أنه يحق لكل متحدث الإدلاء برأيه بخصوص كل موضوع مدة خمس دقائق فقط، ويمكن فعل ذلك بمساعدة دليل ثلاثي الألوان، فطالما يضيء اللون الأخضر، بإمكان المتحدث أن يتابع حديثه، وعندما يضيء اللون البرتقالي، يشير إلى أنه بقيت دقيقتان للحديث، وعندما يضيء اللون الأحمر، يعني بقي ٤٥ ثانية للحديث، وعندما يضيء اللون الأحمر يعني أنه بقي ٤٥ ثانية للحديث، وعندما ينطفئ اللون الأحمر يعني أن المتحدث يجب أن يتوقف عن الحديث. وهناك أجهزة موصولة إلى كل ميكروفون بحيث يتم فصل التيار عن الميكروفون ما إن ينطفيء الضوء الأحمر.

إعلان أنه إذا لم يبحث الاجتماع جميع نواحي المسألة التي يتم مناقشتها، فإنه سيتم تأجيلها إلى وقت وتاريخ آخر ومحدد، وبمقدور هذا البند أن يوقف المُعوِّق، رغم أنه إذا كان القرار لا يقبل التأجيل فإن المسألة ستزداد تعقيداً.

إعلان أنه لا يهم إن أبدى الجميع رأيهم أم لا، لأن اتخاذ القرار بالتصويت سيتم في الوقت المحدد لذلك، وعندها سيقتنع المعوِّق بوجود تقدم، لكنه ما يزال رابحاً، لأن هذا الشرط يمكن ألا يسمح للبعض ممن يؤيدون موضوع النقاش بإدلاء آرائهم.

بيان أن كل طرف يسمح له بالتحدث مرتين فقط مدة كل مرة ١٠ دقائق أو أقل، ويمكن تنظيم ذلك وفق المبدأ المذكور في البند ١.

الثرثارون

خلال التمرن على الإعاقة يستطيع المتحدث أن يُدخِل في موضوع الحديث مواضيع أخرى، لأنه من الصعب جداً التحدث فترة طويلة في موضوع واحد، بحيث يبقى الحديث معوِّقاً فعالاً. إن المعوقين دوماً يخرجون عن الموضوع الرئيسي، ويمكن أن يلجأ إلى هذا الأسلوب بعض أعضاء الاجتماع، لإضاعة الوقت أو محاولة نقل الانتباه إلى جدول أعمال خفي أو إلى مشروعهم الخاص، أو صرف الانتباه عن بند في جدول الأعمال، إذا كان العضو غير راغب بمناقشته، أو إحباط النقاش.

مثال (١٠ـ١): التحول المفاجيء

كان المدير يعاني من صعوبات كبيرة خلال إعطائه صورة رسمية لمجموعة من الاتفاقيات الثانوية، ووقع في مأزق في علاقاته مع شركائه في المحادثات، وكان المدير يعرف أن الأمر لن يحصل على استحسان بعض أعضاء المجلس الذين قارنوا حقائق الوضع وأرادوا أن ينهوا هذا الأمر بدون تأجيل.

وكان يعرف كذلك أن الاجتماع كان مستعجلاً لإنــــهاء اجتمـــاع المجلـــس، ليحضر مساءً عشاء عمل. فحسب المدير أنه إذا نجح في تحويل ســـير الاجتمـــاع بحيث تبدأ مناقشة الاتفاقيات الموجودة في البند الأخير من جدول الأعمــــال، قبـــل ٥ـــ١٠ دقائق من وجوب مغادرة رئيس الاجتماع، فسيكون بإمكانه أن يحصل على الموافقة، لكن في حال بقي وقت أكثر، سيكون النقاش أكـــثر تفصيـــلاً وســـيجابه بالمعارضة ومن المستبعد عندها تحقيق أي اتفاق، وبالتالي عندما اقترب الاجتمـــاع من البند قبل الأخير في جدول الأعمال، بقي ينظر فترة طويلة إلى ســـاعته وإلـــى رئيس الاجتماع الذي بانت عليه قلة الصبر لأنه كان يجب أن يغادر، وعندها اقترح وضع مشروعين من مشاريع الشركة تحت إدارة رئيس الاجتماع بسبب المديونيـــة الجارية المحتملة للشركة وفق حق "العلاقات المتفق عليـــها" فـــي مجـــال الملكيـــة المستأجرة .

الأهم: لقد قام خلال النقاش بالإشارة إلى وجـــوب تفكـــير الشـــركة بكيفيـــة التأجير بسعر أخفض من القيمة، بدلاً من الاعتمادات. كما قرر أن يشغل الدقـــائق الثماني الأخيرة كلها، وعندما بدأ رئيس الاجتماع يستعد للمغادرة، كان يعلم أنه قـــد انتصر، إذ إن الاتفاقية فعلاً تم استحسانها "بهزة رأس موافقة" مـــن قبـــل رئيـــس الاجتماع بعد نهاية وقت الاجتماع.

الثرثارون

في المثال(١٠ـــ ١) كان بإمكانهم أن يتهموا المدير بهدر الوقت، رغـــم أن المسألة التي صرف وقت الاجتماع عليها، كان لـــها علاقـــة بالـــهدف الرئيســـي للاجتماع، ولذلك فهي شرعية وهامة. ونحن هنا لا نتحدث بخصوص غير القادرين على صياغة أفكارهم وبراهينهم في نظام معين، خـــلال قراءتـــهم للتقريـــر أثنـــاء الاجتماع، رغم أنهم يُحضِّرون تقريراً مقنعاً. وتتلخص المشـــكلة فـــي أن هـــؤلاء "الثرثارين" يعرفون جوهر الموضوع وبإمكانهم إجراء بحـــث مختـــص ليجمعـــوا

المعطيات المطلوبة، إلا أنهم لا يستطيعون "جمعها في كلٍ موحد" فيجمعونها بحيث يستحيل على أحد غيرهم أن يفهم شيئاً مما قيل.

مثال (١٠ـ ٢): المادة "الجيدة"

كان المدير المسؤول عن تعليم الكوادر سعيداً عندما وافق المجلس على اقتراحه بإعداد برنامج تعليمي للموظفين وقضى وقتاً طويلاً وهو يُعِّد المادة، وقبل تطبيق هذا البرنامج طلب مدير الكوادر تصميماً لهذا البرنامج، وفوجئ باكتشافه أن البرنامج يحتوي على الأهداف والتمارين والمذاكرات والتدريبات، لكنه خالٍ تماماً من التتابع المنطقي أو التنظيم، وكان مدير الكوادر واثقاً من أن هذا البرنامج رغم حماس مؤلفه، ظهرت بنيته مشتتة، وستكون نتيجته تعقيد الموظفين وليس مساعدتهم في استيعاب المادة، فتم اللقاء بين المدير المسؤول عن تعليم الكوادر وبين مدير الكوادر الذي تجنب إخماد حماس صاحب البرنامج، وحاول توضيح جميع العيوب، وبما أن مدير التعليم كان غير قادر على جعل مادته مفهومة أو تطوير مدخل أكثر منطقية إلى البرنامج، فإن مدير الكوادر قام بنفسه بإدخال التعديلات باسم مدير تعليم الكوادر.

الأهم: لقد قام مدير الكوادر بإنقاذ فكرة مدير تعليم الكوادر، من خلال إبقاء اسم صاحب البرنامج عليه وإدخاله التعديلات السرية عليه. وكان مدير التعليم ينظر إلى هذا العمل كعمله الخاص، لكنه استخدم المادة التي طورها مديره كأساس لعمله، وبهذه الطريقة تم التوصل إلى الحالة النموذجية ١٠٠%، وكان كلاهما رابحين.

مبذرو الوقت

يختلف مهدرو الوقت عن الأنماط الأخرى من الأشخاص التي ذكرناها، بأنهم يتصرفون بسلبية ليس بهدف نقل الانتباه إلى موضوع آخر ولا لكي يظهروا أن الوقت المخصص لدراسة الموضوع مقسم بصورة خاطئة، بل ببساطة يفعلون

ذلك لإرضاء أنفسهم. إن هؤلاء يميلون إلى اعتبار الاجتماع لعبة جماعية، وهم لا يؤمنون بأن للاجتماع أهدافه ونتائجه التي يتوجب تحقيقها، وهم يحتقرون جميع النواحي الاجتماعية، وبالتالي فإن آراءهم تكون بعيدة عن الواقع وخارج الموضوع، فيحتاج رئيس الاجتماع إلى إعادة هؤلاء الأعضاء إلى الموضوع كي لا ينحرفوا عنه، وربما يحتاج إلى سؤالهم عما إذا كانوا راغبين بالبقاء أعضاءً في الاجتماع.

مثال (١٠ـ٣): رئيس الاجتماع يهدر الوقت

كان رئيس الاجتماع في القسم قد اقترب من التقاعد وكان يعاني من هبوط في نشاطه المهني، وقد كان عجوزاً مشهوراً، ولديه مخزون هائل من النوادر والطرائف والمعلومات حول تاريخ الشركة، وخاصة كيف صمدت الشركة خلال الحرب العالمية الثانية، ولكن كأكثرية العجائز كانت ذاكرته تثير الشك من ناحية حفظه للوقائع والأرقام المعاصرة، وبما أنه كان ربما يعرف نقاط ضعفه، فقد كان ينتهز أقرب فرصة ليغرق في ذكرياته التي تدور "حول ما كانوا يفعلون" ويحول الذكريات إلى "إرشادات" للعمل اليوم، وعندما تكررت هذه الظاهرة عدة مرات أدرك أعضاء المجلس الآخرون أنه عاجز عن أداء مهامه، وخاصة لأن المشاكل الحقيقية في القسم بقيت غير محلولة، وهم ينصتون إلى ذكرياته.

البلطجية (المبتزون)

بما أنه يشارك في الاجتماعات عدد كبير من الأشخاص، فهناك مجال واسع لخلق تحالفات، وإذا كان هذا الأمر غير ممكن، فيحتمل أن يظهر عند عضو أو عدد من الأعضاء رغبة بمحاولة تغيير سير الاجتماع لصالح مشاريعهم بمساعدة التخويف والابتزاز والضغط على زملائهم خارج حدود علاقات العمل، ساعين لإجبارهم على مساندة المشروع الذي يريده هؤلاء البلطجية أو المبتزون.

مثال (١٠ـ ٤): ابتزاز المساندة بالتهديد

كان المدير الإداري الذي بقي في منصبه للدورة التالية واثقاً من مكانته ونفوذه، وقد أعلن لباقي أعضاء المجلس أنه سيقوم بدراسة خطة تطوير الشركة لهذا العام. وخلال الاجتماع الذي جرت فيه مناقشة الميزانية، التي أهمل خلالها مشروع دورة الرصيد وموازنة الحسابات الشكلية، اقترح المدير الإداري على المجلس الموافقة على خطته المتعلقة بالميزانية بدون مناقشة أو إعداد لاحق. فاعترض باقي المديرين على ذلك وأكدوا على أن هذا الأمر غير مقبول لأنه تم إهمال أموال كثيرة في الميزانية، لكنه أعلن لهم أنهم إذا لم يقبلوا بالميزانية على ما هي عليه فإنه سيقدم استقالته فوراً.

الأهم: في الوضع الذي كانت فيه الشركة تعاني من صعوبات مالية خطيرة، لم يكن أمام المجلس خيار آخر غير الموافقة على الميزانية، شريطة أنها ستستخدم كمحضر فقط لمناقشة المشاكل مع صيارفة الشركة وأن الوثائق الإضافية يجب أن تُحَضَّر فوراً وتعرض لدراسة دقيقة.

مثال (١٠ـ٥): الابتزاز بهدف إعادة الاعتبار الذاتي

إن وضع الشركة الذي ناقشناه في المثال (١٠ـ٤)، قد ساء سريعاً وبحدة وتمت الدعوة لاجتماع حاملي الأسهم، لمناقشة وضع الشركة ومستقبلها أو إلغائه، وخلال هذا الاجتماع قام المدير الإداري ذاته بتقديم "خطة" إنقاذ الشركة، وكان تحقيق هذه الخطة يتوقف على شروط إضافية محددة، وأثناء قراءة الوثيقة والتعليق الشفهي عليها، أعلن أنه في حال ظهور هذه الشروط الإضافية المحددة، سيقدم فوراً استقالته "أي أنه أراد تنفيذ خطته مركزاً على الشروط الإضافية التي تعتبر ابتزازاً نوعياً". وبما أن البعض فقط من هذه الشروط كان تحت إدارة المجلس وحاملي الأسهم، فليس غريباً أن باقي الشروط لم يتم قبولها، وإلا كان المدير الإداري سيستقيل فوراً وفق إعلانه الشخصي. وبعد مغادرته الاجتماع تم اتخاذ

قرار بضرورة طلب البنك بأن يعلن المستلم. فتم إرسال المديرين غير التنفيذيين إلى البنك، وكانوا واثقين من أن "استقالة" المدير الإداري نتجت عن إدخال الشوط التي كان هدفها خلق وضع "مستحيل" بالنسبة له، لكن هذا الوضع نفسه نتج عن "استقالته" التي خطط لها. فهو حصل على امتياز: إنه خلال اتخاذ الاجتماع قرار "تعيين المستلم" كان هو قد خرج من المكتب، وبالتالي لا يمكنهم أن يتهموه بشيء.

الأهم: إن الابتزاز في بعض الحالات هو وسيلة متسترة بمهارة للتأثير والضغط، وذلك عندما يتحكم المبتز ببعض مراحل الوضع وأعضائه.

المخربون

إن أكثرية أعضاء الاجتماع يساندون اهتمامات الاجتماع وتحقيق أهدافه، رغم أنهم أحياناً يضطرون إلى وضع اهتماماتهم الشخصية فوق اهتمامات الاجتماع. ويحدث أحياناً أن شدة النفور من أمر معين يمكن أن يصل حداً هائلاً، بحيث يفضل المخربون تدمير الاجتماع، من السماح باستمرار مناقشة هذه المسألة.

مثال (١٠ـ٦): "سأهدم كل هذا"

حدث خلال إحدى المناقشات الصاخبة والمعقدة في المجلس أن رئيس الاجتماع وهو مؤسس الشركة أعلن أنه سيرضخ لرأي الآخرين، ورغم ذلك تفاقم الخلاف في الرأي بينه وبين باقي أعضاء المجلس لدرجة أنه هدد بتقديم ضماناته الخاصة لزيادة قرض الشركة، فأعلن أعضاء المجلس، أنه إذا حدث ذلك وأُقِرّ من قبل البنك "وهو أمر مستبعد" فإنه سيقود فوراً إلى دمار الشركة وخسارة الأموال من قبل حاملي الأسهم والمُقرضين، وسيضطر رئيس الاجتماع إلى الالتزام بقواعد اللعبة التي بدأت بأمر منه، وقد كان غضبه هائلاً لدرجة أنه رغم وضوح النتائج السيئة لهذا الأمر، كان مستعداً لفعل كل ذلك "فقد مس الأمر أناه الأناني".

الأهم: عادة يكون الأمر كله خدعة، لكن إذا لم يتم التنازل عنه سيستدعي خدعة جوابية، فيصبح الوضع مستحيلاً.

المكائد السياسية

هذا لا يعني أن الحديث يدور حول الاجتماعات السياسية، إنما أقصد هنا الاجتماعات التي فيها مكان للتلاعب في السياسة، وبالتحديد المناورات من أجل المكانة والنجاح الشخصيين، ورغم أن هذا الأمر ممنوع في بعض المؤسسات "ضمن حدود المؤسسة على الأقل" فإننا نؤكد بثقة بأن هذا التكتيك موجود بدرجات متفاوتة في جميع المؤسسات ويطغى بشكل خاص على الشركات الكبرى، ويتوجب على رؤساء الاجتماعات في هذه المؤسسات أن يستغلوا جميع الفرص لفضح المحتالين، وإلا سيتابع المحتالون محاولاتهم في استخلاص الفائدة الشخصية وإلحاق الخسائر بالشركة.

مثال (١٠ـ٧): الوضع والترتيب

كان مديرا القسمين صديقين جيدين ووفيين لبعضهما، وقد بدا لمدير القسم الجديد أنه تحت قناع صداقتهما تستتر المنافسة، وكلاهما توصل إلى افتراض أن المدير العجوز سيتقاعد عما قريب، وعندها سيكون بمقدور أحد الصديقين الحصول على ترقية، وعندها وقع المدير الأعلى في مأزق لأن كلا المديرين الصديقين جاءا إليه منفردين وطلبا منه مساعدة كل منهما في تحطيم مخططات الآخر، وكانت هذه الطلبات تقدم بصورة خاصة قبل الاجتماع، وأحياناً أثناء الاجتماع، ورداً على كلا الطلبين قال إنه لاتهمه تحالفات كهذه، وأنه سيتحدث ويصوت بصورة حرة دوماً.

الأهم: على الرغم من أن التحالفات والدعم المتبادل تمتاز بالجاذبية، إلا أن وضع السمعة الذاتية في تبعية شخص ما، يعني مخاطرة كبيرة.

لا أهمية للجواب على طلب كهذا، لأن العلاقات لا يمكن أن تعود كالسابق، فالشخص الذي يدعو للتحالف يكشف عن علاقته بالطرف الثالث، مما يمنح الطرف الثالث الأفضلية، في حين أن رفض الطلب يمكن أن يضر بوضع الطرف الثالث، لأن هذه المعلومات لاحقاً يمكن أن تظهر كتهديد.

حلفاء غير مضمونين

لقد تبين من المثال (١٠ـ ٧) أن التعامل مع شخص يخفي في طياته خطـواً كامناً، هذا الخطر يمكن أن يصدر عن الشريك الذي قام بتصرفات غـــير لائقـــة، فتنعكس على شركائه في العمل الواحد، وبالتالي يجب على شخص كهذا أن يبتعـــد عن الحليف الذي وعد بدعمه. وإذا كان الدعم غير مضمون، ولكن تمت الإشـــارة إليه، فإن المتنافسَين يبقى عليهما أن ينتظرا قدومه أو تجاهله. وبمقـــدور الشـــخص الذي وعد بالمساعدة أن يستخدم الوضع الناتج لخدمة أهدافه الشخصية. ويمكننـــا أن نحدد هذا الوضع "كحليف غير موثوق به"، أي أن هذا الشخص يبدو على اســـتعداد لتقديم الدعم، لكنه غير موافق على المشاركة الكاملة، فإذا قام بخطوة فإنه يصبـــح مستعداً لدعم الطرف الآخر "المعارض للأول"، أو على الأقل ألا يقـــف ضـــده، أو يوافق على مبدأ "خدمة مقابل خدمة".

مثال (١٠– ٨): الاتفاقيات المتبادلة

شارك مدير الكوادر الجديد في عدد كبير مـــن الاجتماعـــات الفعالـــة، ذات النقاشات البناءة في مكان عمله القديم، فاحتار عندما وجد أن الاجتماعات في مكـــان عمله الجديد خاملة جداً، فأعضاء الاجتماع نادراً ما يتناقشون، ويتم قبـــول أغلبيـــة التقارير "بهزة من الرأس" وبأقل مناقشة ممكنة للمسائل القابلة للجـــدل، حتـــى وإن تبين أن التحضير سيء للغاية. وعندما تعمق أكثر في الموضوع ودرس الوضـــع، أدرك أن مصدر هذا "الانسجام" كان حقيقة أن كل واحد من زملائه الأربعة كـــان يترأس قسماً فعالاً، وخلال سنوات التعامل طوروا اتفاقاً متبادلاً، بأن لا يضغط أحـد منهم على زملائه في نشاطاتهم، وهم بدورهم لن يضغطوا عليه.

المحافظة على الصراحة

رغم أنه يتوجب مراقبة المعارضة الواضحة، إلا أنه إذا أردنـــا أن نطـــور الأفكار ونحقق التقدم، فمن الضروري أن يتواجد عنصر المعارضة. فـــإذا أصبـــح

الاجتماع رسمياً جداً و"غير ذي مبدأ"، بدلاً من أن يكون خاصاً ومراقباً، وكان المجتمعون ينظرون إليه كفترة للثرثرة، وليس كتفقد للنشاطات وندوة لتطوير الخطط والإستراتيجيات، عندها يتوجب على رئيس الاجتماع أن يتحكم بجميع الأعضاء معاً للحصول على انتباه الجميع وتركيزهم على النقاط الهامة في الاجتماع. فكما قال شكسبير في "كليوباترا": "الأفراح ترافق الأحزان"، وبإمكاننا الرد على ذلك بقولنا: "ويمكن أن تصبح الفائدة عندها فعالة في تطوير الأفكار الجديدة وإعداد النظريات".

إن المؤسسات لا تقف في مكان ثابت، لأنه يتوجب عليها إما أن تتطور وتعيش أو أن تموت. ويتوجب على إدارة الاجتماعات التي يحضرها مديرو المؤسسة، أن يكون توجهها نحو تأمين الحاجات الأساسية للمؤسسة. وبنفس الطريقة يجب إدارة أعضاء الاجتماع للتأكد من أنهم يدركون مهام الاجتماع، ولذلك يتوجب على جميع الأعضاء حضور الاجتماع بدون سابق إنذار، رغم أنهم يمتلكون آراءهم الخاصة طبعاً، وهذه الآراء يجب ألا تمنعهم من الاستماع إلى البراهين التي يقدمها الآخرون، قبل أن يتم اتخاذ القرار المتعلق بالمسائل الرئيسية.

ومن الطبيعي بأن هذا هو الوضع الأمثل، ولكن لا يلتزم به كل الأعضاء وكل الاجتماعات، لأنه تطبق مختلف أساليب الضغط للتأثير على الأعضاء والتحكم بهم، ويعتبر هذا الوضع مقبولاً عندما تستخدم "القوة" خلال تقديم البراهين الشخصية، ويكون الأمر سيئاً عندما ينشأ الضغط من مصدر خارجي أو عضو آخر، فإذا لوحظ أمر كهذا يتوجب إجراء تحقيق فوري.

مثال (١٠ــ ٩): الضغط الخفي

خلال اجتماع القسم كان السكرتير مهموماً لدرجة معينة بعد أن عرف أن المحاسب أيد الاقتراح الذي قدمه مدير المواصلات، وكان الاقتراح متعلقاً بمسألة إظهار مرونة أكبر في توزيع فائض السيارات في الشركة. وبما أن السكرتير كان

يشك بصدق وأمانة مدير المواصلات، فقد أقلقه أن المحاسب الذي كان شخصاً محترماً لأبعد الحدود من وجهة نظر الإجراءات المالية، قد أيد تخفيف القوانين التي كانت تحمي عمل المواصلات من الصفقات غير المشروعة المحتملة.

وبعد الاجتماع تطرق السكرتير إلى هذا الموضوع في حديثه مع رئيس الاجتماع، الذي كان قلقاً كذلك، لكنه لم يكن راغباً بمناقشة هذا الموضوع رسمياً، وتم اتخاذ القرار بأن السكرتير سيكشف حقيقة الأمر من خلال محادثة ودية أثناء مباحثة مسائل أخرى، فاعترف المحاسب بارتباك، بأن مدير المواصلات كان يعرف نقطة ضعف المحاسب تجاه البيرة الجيدة، فحصل من سابقه على صندوق بيرة خاصة ووضعه في سيارة المحاسب قبل يوم من الاجتماع، ورغم أن مدير المواصلات لم يطلب المساندة حرفياً، إلا أن المحاسب بعد أن أخذ "الهدية" اعتبر أن من واجبه أن يساند اقتراح مدير المواصلات خلال الاجتماع.

"هل تدرك يا جيم أن الأمر لا يتوقف فقط على وقوعك تحت تأثير هذا الشخص، إذ يحتمل أن البيرة أخذت من منزل مدير المواصلات السابق للمذكور هنا بدون إذنه، وإذا كان الأمر كذلك يمكن أن يتهموك بتسلم ملكية مسروقة، وإذا تبين أن تغيير مخطط توزيع فائض السيارات استخدام لأغراض شخصية، يمكن أن يتهموك بالتقصير في واجباتك تجاه إقامة رقابة مالية.

والمحاسب الذي لم يدرك بعد صعوبة موقف كهذا، طلب النصيحة من محدثه، فأجابه:"أولاً، اذهب إلى مدير المواصلات وقل له إنك تريد أن تتفقد المخطط الحقيقي، وعندما تقترب من موضوع التساهل المقترح أظهر قلقك على أساس أنك لم تفهم المغزى وأنك بحاجة لبعض الوقت لتفكر قبل أن تعطي موافقتك، ثم في نهاية الحديث أخبره أنك عند عودتك البارحة مساءً من عملك اكتشفت صندوق البيرة، واسأله إن كان يعلم شيئاً بخصوص ذلك، فإذا قال لك إن الصندوق هدية، لأنه يعرف أنك تحب البيرة، قل له إنك تقدر اهتمامه بك، لكنك لا تستطيع قبول هذه الهدية وأعدها له مباشرة".

الأهم: لقد كانت تدابير رئيس الاجتماع فعالة، فقد استخدم الطـــرف الثـــالث وأحبط مخططات مدير المواصلات الماكر، وأزال عن المحاســب التــهديد الــذي ضغط عليه وأقام الحالة الراهنة، دون أن يلجأ إلى المواجهة أو التحقيق الرســمي. لقد كان الوضع خطيراً، لكن رغم هذا كان هناك فرصة لإنقاذ السمعة والشرف.

الفصل الحادي عشر

المصائد والهجمات

هام:

١ــ إن اختلاف رأي معارضك عن رأيك يمكن أن يدفعه إلى استخدام المصائد والهجمات.

٢ــ يعتبر التحليل السريع والموضوعي ضرورياً.

٣ــ إذا كان يستحيل اتخاذ إجراءات دفاعية وردود فعل سريعة، ابحث عن طريقة تكسب فيها الوقت لتدرس الوضع الراهن.

٤ــ يجب التحكم بالشائعات بحذر شديد.

المصائد

في الحالة (٨ــ٤) كان ضغط مدير التصدير مفاجئاً، لأن المسألة المتنازع عليها لم تدخل ضمن قائمة النقاش، وطالما كان الأمر كذلك فهو مصيدة لمدير الكوادر، الذي ارتبك لدرجة أنه فعلاً لم يستطع الرد بشيء، والسبب هو أن الاجتماع بدا وكأنه كله ضده، بالإضافة إلى أنه كان جديداً ولا يعرف كيف تتعامل

الشركة مع التساهل في القانون، وكان يدرك أنه لن ينجح في مناقشة هذا الموضوع، طالما أنه لم يحصل على فرصة لمعرفة موقف رئيس الاجتماع. إن المصائد من هذا النوع منتشرة بكثرة، وخاصة إذا كان رئيس الاجتماع قليل الخبرة أو فقد السيطرة على الوضع. ورغم ذلك يتوجب على أصحاب المصائد أن يكونوا يقظين ويراقبوا أجنحته جيداً، لأن استياء المتضرر يمكن أن ينعكس ضربة عكسية.

مثال (١١ــ ١): الانتقام

رغم وجود الدعم في مسألة المقر البريطاني لمدير التصدير مثال (٨ ــ٤)، كان مدير الكوادر محتاراً جداً ولم يتجه لطلب التفسير، ومدير التصدير قام بعوض هذه المسألة في الاجتماع المفتوح بهدف مباشر ووحيد هو الحط من قدر نفسه في عيون أعضاء المجلس، ومن خلال هذه الحادثة توصل مدير الكوادر إلى استنتاج أن مدير التصدير لا يعتبر إنساناً موثوقاً به، ولا يمكن اعتبار دوافعه نبيلة، وبالتالي فقد منح غريمه فرصة التملص والتصرف تجاهه بحذر.

بعد مرور سنة على هذه الحادثة، اكتشف مدير الكوادر بذهول أن مدير التصدير تجاوز كل قوانين الشركة وانتشل من خزينة الشركة مبلغاً كبيراً جداً كدين لتغطية نفقاته المستقبلية، والآن لم يكن يعرف ماذا يفعل، وكان يشده إغراء فضح مدير التصدير في اجتماع الهيئة التنفيذية القادم، لكنه كان يعرف "أن هذا التصرف ليس من عاداته ولا يناسب أخلاقه"، كما كان يعرف أنه بهذه الطريقة سيضر بسمعة مدير التصدير، وهذا ليس من مصلحة الشركة، إذ تهمها في هذهِ الفترة جميع الصفقات المصدرة، كما أن الأمر لن يكون دعاية جيدة للرقابة الداخلية في الشركة.

وبدلاً من إقامة المصيدة، التي سيفسرها زملاؤه كانتقام مخطط له والتي كانت ستكون تشهيرية لدرجة ما، تم إيصال المعلومات إلى رئيس الاجتماع، الذي بدوره اتخذ الإجراءات الضرورية السرية.

الأهم: يتوجب على الشخص الذي يخطط للمصائد ويستخدمها، أن يكون مستعداً لحماية نفسه من "الانتقام". وهناك قاعدة ذهبية، وهي أن الشخص الذي يريد أن ينصب المصائد يجب أن يكون واثقاً من وضعه و"صافياً تماماً".

مصيدة طائفية

إن هذه المصائد منتشرة بكثرة في جو الطائفة التي نحددها بصورة أدق، بأنها الأدغال التي يقطنها من هو أقرب إلى الحيوانات المفترسة وأبعد عن الناس، ورغم ذلك فإن النجاح غير مضمون، وخاصة إذا نسي المبادرون القاعدة الذهبية "المذكورة سابقاً".

مثال (١١ـ٢): النحس المزدوج

قام موظف البنك بإقناع المدير الإداري باستلام إدارة الشركة، التي تاهت عن الاتجاه الصحيح في عهد المدير الإداري السابق ووقعت في وضع صعب، والآن كانت تحاول أن تعيد بناء نفسها واستعادة قوتها مرة ثانية، وخلال النقاش تم طرح سؤال حول وجوب قيام المدير الإداري السابق بمهام رئيس اجتماع غير تنفيذي لمدة ستة أشهر قبل مغادرته الشركة، وهذا الأمر كان يفتح الطريق أمام موظف جديد. ورغم تحمل الشركة للخسائر، إلا أن المال لم يكن مشكلة، لأن موظف البنك قَدَّم للشركة تاجراً كبيراً دخل في عداد المجلس. وبعد أن شغل المدير التنفيذي الجديد منصبه أدرك أن سابقه لم يكن يرغب ترك منصبه ومغادرة الشركة، وعندما تم التطرق لهذا الموضوع، طلب تأجيل الأمر، حتى "يستقر الوضع التجاري"، وكانت صعوبة الموقف في أن رئيس الاجتماع، الذي كان يتحمل قسماً كبيراً من المسؤولية عن الوضع السيئ في التجارة، كان ما يزال يؤثر على نشاط الشركة ويزيد الوضع سوءاً.

وظهرت الصعوبات خلال اجتماع المجلس، عندما تحول غضب رئيس الاجتماع على أنصاره الكامنين إلى عدوانية واضحة وتبين أن العداوة الشديدة قد

حلت بينهم. ثم تم تعيين مديرين إضافيين وتبين فيما بعد أنهما كانا يساندان رئيس الاجتماع وليس المدير الإداري الجديد، فقاد هذا الأمر إلى مشكلة داخل المجلس، الذي كان فيه المدير الإداري خاسراً، حيث تم طرح مسألة مغادرة رئيس الاجتماع للشركة، لكن رئيس الاجتماع أعلن أنه غير رأيه وقرر البقاء شهراً آخر، وخلال هذا الشهر ستتم الدعوة لاجتماع المجلس مرة أخرى.

وخلال هذا الاجتماع اقترح رئيس الاجتماع بدون أي تمهيد مسبق أن يتم التصويت لحجب الثقة عن المدير الإداري الجديد، وكان مجيء المديرين الجديدين وتصويتهما إلى جانب رئيس الاجتماع جعلهم ينتصرون، وبالتالي طلبوا من المدير الإداري الجديد أن يغادر منصبه.

ولحسن الحظ كان في الشركة حاملو أسهم تأسيسيون، قاموا مع مؤيدي المدير الإداري ومع موظف البنك باكتشاف حقيقة الوضع وإزالة المصيدة، وطالب حاملو الأسهم بإعادة المدير الإداري إلى منصبه، فتلا ذلك استقالة المعارضة الخبيثة كلها.

الأهم: من النادر جداً أن يتدخل حاملو الأسهم أو المالكون في أوضاع كهذه، رغم أنه تزداد نسبة حاملي الأسهم الذين يدركون ضرورة مشاركتهم في الإدارة في ظروف معينة، كما أظهرت الأبحاث الأخيرة أن نسبة حاملي الأسهم المستعدين للمشاركة والتصويت وحل مسائل الطائفة، تزايدت خلال سنة بنسبة ٦٠%.

الدفاع

بما أن المصائد تكون مفاجئة، فمن الصعب أن يتجنبها الإنسان وليس أمامه من حل أفضل من اتخاذ موقف مسيطر خلال الاجتماع. ورغم أن السلطة خلال الاجتماع يمكن أن تتغير بالتناسب مع موضوع النقاش، إلا أن أكثرية الأعضاء يدركون سريعاً وجود عضوين أو ثلاثة رئيسيين، وهم الذين تؤثر آراؤهم على المناقشة والقرار، وإذا انضم العضو إلى أحد هؤلاء الأعضاء الرئيسيين بدون أي

تحالف رسمي، فإن لديه فرصة في النجاة من المصيدة المعدة له. فخلال الأشـــهر الخمسة عشر الأولى من وجود الحكومة المحافِظة في المملكـــة المتحـــدة، وهـــذه الحكومة تم انتخابها في عام ١٩٩٢، تم إجبار ما لا يقل عن ثلاثـــة أعضـــاء فـــي المجلس على تقديم استقالتهم، في ظروف بعيدة جداً عـــن الوضـــوح، ويمكننـــا أن نفترض، أن التحقيق الضعيف في كل حالة"وهو ما أدى في النهاية إلى اســـتقالتهم" كان مشترطاً بغياب حجة قوية داخل حزبهم نفسه، بينما استطاع الآخرون ممن وقعـــوا في الموقف ذاته، أن يقولوا كلمتهم الهامة وأمَّـنوا لأنفسهم تأييد الآخرين، أي النجاة.

إن الفخ الأكثر خطورة هو غياب القاعدة القوية وفقـــدان الثقـــة مـــن جهـــة الزملاء، وهذا الوضع يدفعنا مباشرة لضرورة التأكد من حلفائنا ومؤيدينا لمعرفـــة متى نستعين بهم.

مثال (١١ـ ٣): التأمل السريع

إن المدير المالي الذي قدم ملاحظاته دون أن يهتم لـــرأي زملائـــه، كـــان مشهوراً بمصائده الصغيرة في الاجتماعات، وفي إحدى المرات وبعد تقديم تقريـــر عمل القسم، أعلن بصراحة أنه لا ضرورة للعمل الإضافي المقترح، لأنه كل ما هو مطلوب من الموظفين هو التعلم، ولذلك فهو لا يفهم لماذا لم يتم إدخـــال الـــبرامج التعليمية في العمل حتى الآن.

ـــ لكن كيف، إنهم يعملون ـــ صاح مدير الكوادر، ولكز مدير الإنتاج مـــن وراء الطاولة ـــ لقد طورنا برنامجاً تعليمياً مناسباً والآن أنا و جـــو علـــى وشـــك الانتهاء منه. أليس كذلك جو؟

ـــ طبعاً ـــ أجاب بدوره مدير الإنتاج مسروراً، لأنه عانى قبل ذلـــك مـــن مصائد المدير المالي وشعر أنه في هذه المرة يستطيع أن ينتقم.

ـــ ولماذا لم يظهر ذلك في تقريركم؟ـــ صاح المدير المـــالي غاضبـــاً، لأن ضحيته كما يبدو كانت على وشك الهروب.

ـ لأنه قبل إدخال الأمر في التقرير، من الضروري أن نُعِدّ حسابات شاملة، بالتنسيق مع مطالبك، لأن هذا الأمر بحاجة لتجهيزات ومواد محددة. فأنت تطالب بتقديم الحسابات خلال ٤٨ ساعة، بينما علينا أن نتخذ قراراً دقيقاً، وبما أنك مع هذه الفكرة، فالأغلب أنه لن تكون هناك أية مشاكل أليس كذلك؟

الأهم: لقد سُرَّ أعضاء الاجتماع كثيراً عندما انطلت الحيلة أخيراً على المدير المالي، كما أنه كان مشهوراً بالشك الزائد والتمهل في مسائل توظيف رأس المال, وبما أنه تابع مؤكداً على ضرورة التعليم، فلم يعد بمقدوره تأجيل الحسابات بعد أن تم تقديمها.

التأجيل والانقطاع

هناك القليل من الناس الذين إذا وقعوا وجهاً لوجه أمام المصيدة، قادرون على التفكير بسرعة، كما فعل ذلك مدير الكوادر ومدير الإنتاج في المثال (١١ـ٣). وفي هذه الحالة يصبح المخطط التالي هو الوسيلة الوحيدة للدفاع.

اسأل إن كان السؤال المطروح موجوداً في جدول أعمال الاجتماع، فإذا كان غير موجود يمكنك تجاهله.

أعط إجابة مقنعة، كما حدث في الحالة (١١ـ٣)، أو جاوب بما يشبه التالي: "إنه سؤال جيد جداً وهو يتعلق بالموضوع الذي يقلقني منذ فترة، وأنا حالياً أقوم بجمع مادة لتقرير صغير، وأود تقديمه للمجلس في الاجتماع المقبل".

طالب بتحديد الفترة التي سيتم خلالها دراسة جوهر المشكلة، وهذا يمنحك الأفضلية، لأن السؤال طُرح بعد أن جرى التفكير بخصوصه ، بينما التقرير المفصل حوله ما زال في مرحلة التحضير.

اطلب مهلة للتأكد من التفاصيل في قسمك.

تظاهر بالمرض.

مثال (١١ـ٤): في الفريق خلاف

كان مساعد المدير الإداري يشرف على المحادثات الجارية بخصوص الرواتب، وكان يساعده في ذلك رئيس قسم الكوادر، وبعد المناقشات أعلن مساعد المدير الإداري، أن الشركة ستوافق على صيغة الدفع التي تطالب بها النقابة، وبما أن هذا الإعلان كان منافياً تماماً للتعليمات الصادرة، فإن رئيس قسم الكوادر كان مصدوماً وصار يمثل بسرعة نوبة سعال حادة قريبة من الإغماء، مما أثار قلقاً وبلبلة بين المجتمعين، ثم طلب كوباً من الماء وعندما قدموه له، تابع السعال بقوة خلال شربه للماء، فبلل الموجودين حوله، وبالنتيجة خرج عضوان أو ثلاثة من الغرفة لبعض الوقت، وخلال هذا الفاصل نجح رئيس قسم الكوادر في أن يهمس إلى مساعد المدير الإداري وأخبره أن هذا التصرف سيحطم سياسة زيادة الرواتب في القسم ويثير جميع المسائل المتعلقة بالتمييز، وطلب من المساعد أن يتصل برئيس الاجتماع في القسم قبل متابعة النقاش، وعندما خرج مساعد المديـو الإداري من الغرفة ليجري اتصاله، بدأت الصحة "تعود" إلى رئيس قسم الكوادر.

فقدان الثقة

يحتمل أن تظهر المصيدة أحياناً في المشاريع طويلة الأمد، خاصة عندما يبرز سؤال حول تزايد السخط من شروط العمل. وفي هذه الحالة بمقدورنا أن نطبق أساليب قليلة جداً للحماية، بحيث تجعل هذه الأساليب استخدامها فعالاً.

مثال (١١- ٥): "القتلة" الوديون

بعد البحث عديم الجدوى عن رئيس جديد للقسم ورفض المرشَحَين اللذين تم اختيارهما، قررت الشركة في نهاية الأمر تعيين شخص ذي خبرة لكن تعيينه لم يكن يرضي كل عضو بشكل كامل، وتم بذل جهود جبارة لتقديم الدعم والمساعدة له، لكن ما تبين لاحقاً أنه لا يناسب هذا العمل، ورغم أنه تم خلال كل اجتماع تقديم عرض كامل للمطلوب منه خلال العمل،و لم يستطع هو أن ينجح في ذلك.

فقام رئيس الاجتماع والمدير العام "رئيس الشركة" بمناقشة هذه المشكلة:

- إن المشكلة تكمن في أن كل اجتماع يصبح أكثر صعوبة وتعقيداً، لأنه يضر بالعلاقات المتبادلة بينه وبين زملائه، عندما يرون أنه لا يستطيع أن يندمج مع العاملين.
- إنني أحاول طيلة الوقت تقديم الدعم له.
- أنا أعرف، لكن المشكلة هي أن الجميع يدركون معنى أفعالك، فهذا الوضع يؤثر تأثيراً سيئاً على الأعمال التجارية وعلى العاملين وهو مضر بالنسبة لك أيضاً.
- إذاً دعنا نناقش معه هذه المسألة في الاجتماع القادم.
- إن ذلك أسوأ ما يمكننا فعله، ويتوجب علينا أن نتحدث معه شخصياً ونفهم كيف يرى هو هذه الحالة، وإذا لم يكن هو موافقاً معنا، بأن هذه الحالة لا يمكن أن تستمر بهذا الشكل، فإننا سنضطر إلى أن نقترح عليه مغادرة هذا المنصب، وبهذا الشكل لن تظهر لدينا صعوبات في الاجتماع القادم.
- أتقصد الحفاظ على سمعته؟
- نعم، لكن ليس سمعته فقط، إنما سمعتنا أيضاً، فنحن في نهاية الأمر من رشحه لهذا المنصب وتعيينه كان قراراً من قبلنا.

ثم قاما بدراسة هذه المشكلة مع رئيس القسم، ورغم أنه لم يكن موافقاً على أن الوضع قد خرج من تحت السيطرة، كما يعتبر زملاؤه، إلا أن الوضع انتهى بتقديم استقالته لأنه فقد ثقة زملائه.

الأهم: كان من الخطأ مناقشة مصير الزميل خلال الاجتماع، فالمحبة كان يمكن أن تنتصر وتحقق نفس الأهداف، فالمجلس كان يتحكم بالوضع بصورة

مستمرة وهو يحدد شروطه لهذا المنصب، وخلال هذه العملية قام بتحطيم الزميل بالمعنى المهني.

التأكد من درجة الدعم

في الحالة (١١- ٥) كان يبدو لكل من له علاقة بالأمر أن رئيس القسم يتفهم وضعه ومنصبه، ورغم أنه تأكد بنفسه من أن وضع العمل ليس جيداً كما كان ممكناً أن يكون، وأن نشاطه لا يقدر حق تقدير، فإنه لم يستطع أن يفهم أن زملاءه ينظرون إلى الوضع بقلق ويطالبون باتخاذ قرار، كما أن سابقه الذي كان يدير القسم خلال عدة سنوات إدارة ناجحة، ما زال يعمل في المؤسسة وكان بإمكانه أن يستشيره ويطلب نصيحته، وكانت المشكلة بصورة أساسية هي في إيمان رئيس القسم بقدرته على حل المشاكل وعدم رغبته في مناقشة أفكاره مع زملائه "أو عدم إدراكه لأهمية ذلك". إن استحسان الأفكار لا يقتصر على الحصول على آراء الآخرين واقتراحاتهم، إنما هو للتأكد من درجة مساندتهم لك. ففي نهاية الأمر لو أن رئيس القسم راقب دورياً ردود أفعال المدير العام ورئيس الاجتماع، لانتبه إلى قلقهما، ولربما نجح في استباق الأحداث قبل أن يصل الأمر إلى الاستقالة. ومهما بحثنا في هذا الأمر تبقى الحقيقة هي أن مناقشة ردود الأفعال والأفكار مع الآخرين تُسِرُّ الأكثرية وترضيهم وتخلق جواً من الدعم والمساندة الجماعية وتسمح بإنتاج آراء وأفكار تدعمها الأكثرية.

إن الهدف من التأكد من درجة الدعم والتأييد هو تبين ردود الأفعال المحتملة واكتشاف آراء وأفكار الآخرين، ورغم أن هذا الأسلوب يستخدم غالباً للحصول على المعلومات لتحضير واتخاذ التدابير، فإنه في نفس الوقت يمكن أن يكشف المعلومات أو يظهر المعارضة المحتملة للمشروع. ففي هذا الظرف غالباً ما تحتفظ المعارضة بصمتها وهو الأمر الذي تسهل ملاحظته. ويذكرنا هذا الوضع بالجملة التي قالها أحد منافسي ميترنيخ السياسي ومدبر المكائد بعد موته وهي: "ماذا يا ترى أراد أن يقول بذلك؟".

مثال (١١- ٦): اقرؤوا أفكاري وليس كلامي

خلال الاجتماع غير الرسمي للمديرين تمت مناقشة موضوع إجراء تبديل في هيئة المجلس، وتمت مناقشة العدد المطلوب من المرشحين لهيئة المجلس، والتوازن الكامن للمجلس بعد التغييرات، وخلال مناقشة القرارات صُدِم أحد المديرين عندما سأله زملاؤه، إن كان فعلاً يظن أن نائب رئيس الاجتماع سيتسلم منصب رئيس الاجتماع عندما يستقيل هذا الأخير. وكان هذا الأمر اقتراحاً فحسب، وقرروا مناقشة هذه المسألة خلال الاجتماع لتأكيدها، رغم أن نائب رئيس الاجتماع لم يتخذ أية قرارات، فلاحظ المدير الذي كان يمتاز بقوة ملاحظته، أنه خلال الحديث لم يتحدث نائب رئيس الاجتماع ولا مرة، ولم يعبر عن رؤيته للمجلس الجديد، إنما كان يوافق رئيس الاجتماع الحالي ويستشهد بآرائه لدعم افتراضاته الخاصة.

الأهم: أحياناً، يمكننا أن نستشف مما لم يُقل بقدر ما نستشف مما قيل، فخلال الاستماع المركز يمكنك أن تتبين لنفسك أموراً أكثر بكثير مما تتبينه عند مشاركتك الفعالة في النقاش.

هذا يذكرنا بالمقولة النموذجية التي قالتها مندي رايس ديفيس، عندما سألوها عن رأيها بخصوص الأقوال التي أدلى بها شخص آ خر، فأجابت: "كان سيقول ذلك، أليس كذلك؟" إن إجابتها لم تؤكد الحقيقة فقط، إنما أشارت إلى أن السؤال المطروح كان بلا معنى، والحقيقة أنه رغم الإجابة على السؤال، فلا أحد يستطيع أن يحدد بدقة بأن ما قيل كان حقيقة, فلو سُئِلَ الإنسان المتهم بجريمة قتل: "هل قتلت أحداً في حياتك ؟" فمن المستبعد أن يجيب بـ"نعم" لذلك لا معنىً لسؤال كهذا، فالجواب إما أن يكون صادقاً أو كاذباً، ويصعب تحديد ماهيته، ومن المستبعد أن يخاف المجرم من إدلائه بشهادة كاذبة.

أحياناً يعني صمتنا وغياب تعليقاتنا، بالنسبة لسائلنا بطلان أفكارنا، كما يمكن أن يستخدم هذا الصمت من قبل شخص ذكي لخداع شخص يحاول استجوابه، كل

ذلك ضروري لنحاول فهم ما كان سيقوله الشخص إذا كان يبني أفكاره بطريقة معينة، ويجب إيجاد إجابة تشبه التعليق على الظروف المذكورة وتقديمها بأسلوب يقنع الآخرين بأنها في مكانها.

التحكم بالحقائق

إن مشكلة هذا النوع من الإدارة تتلخص في أنه موشور تابع لكيفية رؤية الآخرين للأحداث، فيجب أن يكون الإنسان غبياً جداً ليضع تحت الشك سير الأحداث، فعندما نخبر أحمداً أمراً ما فإنه يخبر سعيداً ونورساً بذلك، ونحن كنا سنتصرف بنفس الطريقة، ثم سنتخذ إجراءات معينة، لأننا واثقون من أن سعيداً ونورساً سيتفهماننا لأن أحمد أخبرهما كل شيء، ولن ندرك خطأنا إلا بعد أن نتأكد من أن أحمد، ضد جميع التوقعات، يحتفظ بهذه المعلومات لنفسه، وبالتالي فإن سعيداً ونورساً لا يعرفان من الأمر شيئاً. إن الاستعانة بالشائعات وإطلاقها يمكن أن يكون فعالاً جداً، لكن في حال عدم وصول الشائعات إلى الهدف أو كانت هذه الطريقة تستخدم كثيراً، أو لم يعد الناس يصدقون الشائعات، فإنها ستكون عديمة الجدوى. ففي ضوء الخسائر في وزارة المالية، الناتجة عن ضعف المملكة المتحدة في التسعينات، اضطرت الحكومة لإعادة النظر في بنود ميزانية الدولة، وورغم أن هذا الأمر كان يتم سراً، إلى أن الشائعات بخصوص خفض المبالغ المخصصة لمساعدة الفقراء في المجتمع، انتشرت بهدف التأكد من ردود الأفعال المحتملة.

النمائم والفضائح

كثيراً ما تبدو الشائعات كثيرة الرؤوس، وكما في أسطورة هيدرا اليونانية التي نبت لها أفاعٍ بدلاً من الشعر، فكلما قطعت رأس أفعى ظهر مكانه عدد من الرؤوس، كما يمكن تشبيه الشائعات بالعشب الضار، فهو ينمو بسرعة ويقتلع بصعوبة، وبمقدور بعض الأشخاص أن يتحكموا بزملائهم وبالاجتماع من خلال ابتكار ونشر الشائعات، ويمكن القيام بذلك إما بطريقة فعالة كإطلاق الشائعة والتأكد

من انتشارها، أو بطريقة سلبية من خلال إظهار الشكوك التي تولد تساؤلات إضافية بخصوص المشروع في عقول باقي الأعضاء.

مثال (١١ـ ٧): "أحدهم أخبر صديقه، وهو أخبرني..."

كان المدير معارضاً تماماً للاقتراح الجديد الذي يدعو إلى إعادة تنظيم الشركة وجعلها تتخصص في فرع خاص بها من فروع الإنتاج، لكنه كان يدرك أن أكثرية زملائه أعجبوا بالاقتراح، وعندما وصلت مناقشات هذا الاقتراح إلى مراحلها الأخيرة، لاحظ المدير قائلاً:"سمعت أن السيد عدنان، وهو أحد المنافسين في هذا المجال الإنتاجي، لم يحصل على ربح يذكر من هذا المجال وهو يفكر بتركه". ولم نعرف إن كان هذا الخبر صحيحاً أم لا، وكان التأكد من صحته صعباً أو شبه مستحيل، بالإضافة إلى أنه سيحتاج لوقت طويل. لكن الاجتماع توقف، وحقق المدير مراده بدون أية حقائق.

الأهم: إن اللجوء بكثرة إلى أسلوب كهذا، بدون تقديم حقائق واقعية، يمكن أن يضر بسمعة العضو، والنصيحة التي نقدمها لرئيس الاجتماع هي أن يتمسك بقاعدة تقديم التعليقات التي من هذا النوع في حال وجود الحقائق التي تؤكده حصراً، لكن هذا الأمر خطير لأن الشائعة تكون هامة جداً في بعض الأحيان، فالواقع هو أن مشكلة الشائعات ونقضها تكمن في أنها غالباً تحمل في طياتها ذرة من الحقيقة.

وهناك أسلوب آخر يلجأ إليه النمامون وهو الشك بقدرات الشخص المشترك في المشروع، كأن يقول أحدهم: "أتعلمون، لقد سمعت أن الشركة XYZ ليميتد لم تكن مسرورة من تنفيذه لمشروعها". وثانياً لم يتم تقديم أية براهين لحقيقة الأمر، لكن الشك قد تغلغل إلى رؤوس مؤيدي المشروع، بأن هذا الشخص لا يناسب هذا العمل. إن هذا النشاط الذي يترافق مع عدم وجود أي أساس، يعتبر فاضحاً وفعالاً في نفس الوقت. ورغم أن هذا التصرف فعال وتصعب مجابهته، إلا أنه يفقد فعاليته إذا استخدم دوماً وبكثرة.

مثال (١١ـ٨): انهيار الحزب الوثيق

كان المجلس يناقش اقتراحاً حول مشروع مشترك، والمدير التجاري أظهر معارضة شديدة، لأن الطرف الآخر كان منافساً للشركة، وكان الاتفاق ينص على أن المنافس هو الذي يقوم بالاختبار التقني، وأن الإعداد للتسويق يتم في الشركة، ولحماية كلا الطرفين تأتي البضاعة الحقيقية من قبل طرف ثالث. فأعلن المدير التجاري أن الوضع التجاري"الذي لا يمكن التأكد من مصادره" يظهر أن الاختبار التقني يتعرض للشك دائماً وعلى الأغلب أن الشركة المنافسة تقوم باستبداله خلسة، وبما أن رئيس الاجتماع شك بأن المحاولة هي لتضليل الاجتماع، فقد قام بدوره بخداع الآخرين، وقال إنه سيتناول غداءه غداً مع رئيس اجتماع الشركة المنافسة ويتباحث معه. وعندما أدرك المدير التجاري أن اكتشاف كذبه يمكن أن يضر بسمعته بشدة قام بالتراجع بحدة، وأعلن أنه أولاً هذا الأمر شائعة فحسب وثانياً أن التجارة دوماً تمتلئ بالشائعات، وثالثاً أن الكثير من الشائعات المماثلة يمكن أن تكون كاذبة ومن الغباء أن يتم الاعتماد على الشائعات بدون التأكد من صحتها.

الفصل الثاني عشر

الثلوج والصحارى

الأهم:

إذا كان من الضروري اتخاذ قرار فوري بخصوص مواد التقرير، فيجب أن يذكر هذا الأمر في المحضر.

إذا تكرر الوضع غير العادي يمكن تقديم اعتراض رسمي.

إذا كان موضوع الحديث غير مقبول بالنسبة للاجتماع أو تبين أنه يستهدف تضليل الاجتماع، فيجب أن يذكر ذلك في المحضر.

إن التكرار الدائم للأسلوب السابق والعودة إليه وإلى الأساليب المماثلة له باستمرار يمكن أن يزيد الحركة المعادية.

"الرمي بكرات الثلج"

لقد أُقـرّ منذ زمن بعيد بوجوب توزيع جدول الأعمال الحاوي على المواد والمعلومات، قبل أسبوع على الأقل من الاجتماع، وهناك طبعاً حالات استثنائية عندما يضطرنا الوضع إلى عرض المواد والمعلومات مباشرة قبل الاجتماع أو

خلاله، وبما أنه يمكن دائماً الاعتذار عن "توفر المعلومات بصورة متأخرة"، فإن الأشخاص عديمي الذمة يمكن أن يستغلوا هذا الوضع ويحاولون التحكم من خلاله، فهم في حالات كهذه يقومون بعرض المواد والمعلومات المعقدة والتي تتطلب دراسة هادئة وفهماً عميقاً، على الطاولة خلال الاجتماع مباشرة، ومن المحتمل أنهم سيضطرون للاعتماد على استعراض قصير يقوم به صاحب التقرير شفهياً، وبالإضافة إلى غياب المواد والمعلومات فإن الوضع يزداد سوءاً بسبب ضرورة اتخاذ القرار فوراً لعدم الخروج عن جدول المواعيد، ويقود ذلك إلى قيام المتحدث بابتزاز موافقة فورية من الاجتماع على اقتراحاته، ويحصل بالإضافة إلى ذلك على سمعة طيبة.

مثال (١٢ـ١): صوتوا، من فضلكم

أرسلت الشركة مندوباً لحضور اجتماع الهيئة، وعندما حضر أصابته الحيرة عندما رأى التقرير المركب الذي تمت الدعوة للاستماع إليه، ودار الحديث في التقرير حول الاستثمارات المحتملة لمبالغ ضخمة من موارد الاتحاد، وكانت التوصيات تشغل ٦٠ صفحة طبعت بالحرف الصغير، وكان يتوجب اتخاذ قرار مباشر للحصول على "بارقة أمل".

وبما أنه لم يكن هناك من حل آخر لدراسة التقرير خلال الاجتماع، فإن هذا الشخص اقترح على المجلس إعلان فترة انقطاع مدتها ٤٥ دقيقة ليتسنى خلالها للأعضاء قراءة التقرير ليصبح بإمكانهم طرح أسئلتهم على صاحب التقرير، فوافق الجميع على الاقتراح، رغم أن الوقت المخصص لم يكن يتناسب مع الهدف.

الأهم: قام المندوب عن الشركة بإضافة ملاحظة إلى جانب موافقته على التوصيات وهي عبارة عن شرط ينص على: التسجيل في المحضر بأن أعضاء الاجتماع مُنِحوا وقتاً محدوداً جداً لدراسة الاقترح، بالاختلاف عن أصحاب التقرير ومؤيديهم، وأعلن أنه إذا تكرر وضع مماثل مرة ثانية فإنه سيصوت ضدهم من حيث المبدأ.

الرقابة على "الرمي بكرات الثلج"

رغم أنه يحدث في بعض الحالات ألا يكون هناك بديل عن دراسة المسألة التي قدمت متأخرة للمناقشة، إلا أننا يمكن أن ننصح بمجموعة من الإجراءات في مثل هذه الحالات، فانظر الجدول (١٢- ١).

الجدول (١٢- ١): نصيحة للرقابة على "الرمي بكرات الثلج"

إن اتخاذ القرار بخصوص المسائل المطروحة خلال الاجتماع يجب أن يكون استثناءً "ما عدا الأمور الاعتيادية البسيطة طبعاً"، ويتم اتخاذ القرار النهائي من قبل رئيس الاجتماع.

يتوجب على كل عضو يقدم تقريره بصورة متأخرة، أن يقدم وثيقة تشغل صفحة واحدة فقط تضم تعداداً للبنود الرئيسية والتوصيات الخاصة بالعمل وتوضيحاً لسبب تأخر تقديم التقرير.

هذه الخلاصة يجب أن تضم الميزات والعيوب التي تسرع أو تؤخر هذا الاقتراح.

هذا المجمل يجب أن يوقَّع ويضم تأكيداً بوضوحه ودقته من قبل مدير واحد على الأقل.

رغم أن اتخاذ القرار يمكن أن يتم خلال الاجتماع، ألا أنه يسمح باتخاذ القرار النهائي خلال ٤٨ ساعة بعد الاجتماع، لمنح الأعضاء وقتاً للتفكير بهدوء.

الصعوبة المقصودة

إن اللغة المعقدة والكم الهائل من المعلومات تجعل القارئ يحس بالملل والسأم، والخلاصة التي تشغل صفحة واحدة يمكن أن تصلح هذا الوضع. إن مقاييس معرفة القراءة والكتابة والحساب ليست عالية جداً في المملكة المتحدة،

وتشير الأبحاث إلى أنه رغم استخدامنا للنظام النقـــدي ذي العشـــرة آلاف خـــلال عشرين سنة، فإن نسبة ٤٧% من السكان تعاني من الصعوبات في التعـــامل مـــع النسب والفوائد. والمؤسف أن الكثير من مُعِـــدي الوثـــائق يتجـــاهلون اهتمامـــات مستمعيهم الكامنين، سواء بالصدفة أو عمداً، فلا يأخذون بعين الاعتبـــار مشـــاكل مستمعيهم، وذلك في سبيل حماية مناصبهم أو للتأكد من أن المعلومات لا تصل ولا تستدعي أي رد فعل. إن الكم الهائل من المعلومات يعترض الأنباء التـــي أهميتـــها من الدرجة الأولى، فمثلاً في الكتاب الذي يحمل عنوان "كيـــف تجعـــل التقـــارير الاجتماعية قيمة" والذي أعده معهد المحاسبين الاجتماعيين في سكوتلندا، يؤكد أنـــه "في يومنا هذا تعتبر الوثائق المالية غير مفهومة لأحد باســـتثناء الذيـــن أعدوهـــا"، ورغم ذلك فهي تعتبر وثائق هامة، ويجب أن تصل إلى جميع المالكين للأسهم فـــي الشركة، كي يتم اتخاذ القرار على أساس المعلومات الموجودة في التقرير.

إن الأبحاث التي أجريت في MORI تشير إلى أن نسبة ٢٠% فقـــط مـــن الأشخاص الذين يستلمون التقارير يقرؤونها كاملـــة أو أجـــزاءً منـــها. وأظـــهرت الأبحاث اللاحقة أن نسبة ٧٥% فقط يمكن أن تفهم هذه التقارير، وأن نســـبة ٣٣% من النسبة السابقة هم بعد التفقد يمثلون النسبة التي فهمت فعلاً محتـــوى التقـــارير، وإن نسب ٣٣% و٧٥% و ٢٠% هي نسب ضئيلة جداً. والجهود التي تبذل لجعـــل المعلومات واضحة ومفهومة للمستمعين الكامنين هي جهود ضئيلة جداً، ولحل هـــذه المشكلة تم تحديد مقاييس للتقارير، والآن صار يسمح للشركات إرسال وثائق ماليـــة مبسطة بصورة تقارير، وحيث تستخدم هذه الطريقة تكون التقـــارير مريحـــة فـــي الاستعمال وتؤمن المعلومات الضرورية. رغم أنه يفضل طبعاً إعداد تقرير حقيقي، يقرؤه مؤلفه لأن ذلك يحمل في طياته عنصر العِشرة.

أحياناً يفوت معدي التقارير أنه ستتم مقارنة التقرير مع نماذج أخـــرى مـــن المطبوعات كالجرائد أو المجـــلات، ولا يجـــوز الاســـتهتار بإمكانيـــات صياغـــة المعلومات في هذه المنشورات، أو بالمفعول الذي تمتلكه عندما ينتظـــر القـــارىء

استلام معلومات مطبوعة بصورة أخرى. ويدفعنا الكم الهائل من المعلومات إلـــى البحث عن "آثار" محددة للمعلومات ولذلك نعاني من صعوبات إذا كانت هذه الآثـار غير متوفرة، أو هناك طريقة واحدة فقط لتقديمها، والتي لا تعجبنا. ويتوجب تقديـم المراسيم والتقارير بطريقة تشد القارىء إلى بدء ومتابعة القراءة.

الصحارى

وفي النهاية يكون عزاء "الرمي بكرات الثلج" وتســلم الكـم الـهائل مـن المعلومات غير المنتظمة في أنه رغم ضرورة اتخاذ القرار، فأنت فعلاً تمتلك كـل المعلومات التي تستطيع أن تبني قرارك على أساسها، وتتلخص مشكلة التقبل فـي منح إمكانية لفهم المعلومات واتخاذ القرار. فيمكن أن يتعرض الإنســان "للرمـي بكرات الثلج" خلال الاجتماع، ويمكن أن يتبين أنه أضاع جميع المعلومات ويتواجـد في صحراء معلوماتية، وعندما يجبرونه على اتخاذ قرار فوري بدون أي منفذ إلـى المعلومات.

مثال (١٢ـ٢): تقبله كثقة

في المثال (١٠ـ٤)، كان المجلس واثقاً مـن أن المديـر الإداري مختـص بدرجة كافية، ليدفع بالشركة نحو الأمام ، لكنه لم يكن لديه برنـامج يعتمـد عليـه زملاؤه. وعندما تقدم بخطته للمجلس لاحظوا أنهم لا يوافقون على هذه الخطـة،لأن المشاريع فيها لا أساسَ لها، كما لا تحتوي معطيات حول موازنـة الاسـتراتيجية التجارية ومشاريع التيارات النقدية، لكن المجلس أقنعـهم بقبـول خطـة المديـر الإداري، وتقديم الدعم له والاعتماد بصورة كاملة على "حدسـه"، لأن "الوقـت لا يسمح" لإعداد مواد جديدة حول هذا الموضوع.

الأهم: في الحقيقة وافق المجلس على قبول الخطة، لكن كخطوة مؤقتة فقـط، لمنح المدير الإداري فرصة إجراء المحادثات مع صيارفـة الشـركة بخصـوص دعمهم لها.

إن المقدرة على اتخاذ القرار بدون توفر الكمية الكافية من المعلومات، تــدل على قدرات عقلية لامعة. وإن هذا الذكاء البارع "أو الحظ" يجب أن يكون اســتثناءً نادراً من القاعدة، ويتوجب على الأعضاء قبل القيام بالاستنتاج واتخاذ القرار خلال الاجتماع، أن يتعرفوا ويحللوا المعلومات، فغياب المعلومات لديهم يمكن أن يكــون كافياً لتوجيههم في الاتجاه الصحيح في إحدى المرات، لكن إذا تكرر هــذا الأمــر كثيراً فمن المستبعد أن عملاً كهذا سيأتي بالنتائج المرجوة، وتنص شروط المحضـو على وجوب اتخاذ القرار بدون إخفاء للمعلومات، والعضو المذكور يؤكد علــى أن هذا الفعل الابتزازي لا يتكرر دائماً.

الثالثه

إن من أبشع أصناف سياسات الصحارى هو محاولة أحد الأعضـــاء إقنــاع الآخرين بأن المعلومات الدقيقة والمقدمة في الوقت المناسب قد ضاعت في مكـــان ما، وفي البداية يمكن أن يصدق الآخرون هذه الخدعة، لكنـــها تتكـــرر ويختفـــي التصديق تدريجياً. وحتى إذا حامت الشكوك حول شخص محدد، فمن الصعب جداً إثبات أن الأوراق فعلاً لم تسلم. ويمكن أن تكون بالنتيجة الوحيد بين زملائك الــذي لم يتسلم نسخة من التقرير الذي يجب اتخاذ القرار على أساسه. وحتـــى المطالبـــة بوضعه ملاحظة في التقرير يمكن أن يكون لها تأثير عكسي، لأنه يحتمل افــتراض أن الوثائق كانت مرسلة بصورة صحيحة ومستلـــمَة بصورة صحيحة،أما أنهم لـــم يظهروا فإن ذلك ذنب شخصي عند أحد ما. وهكذا يمكن استخدام هذه الطريقة فـــي حالات نادرة والطريقة الوحيدة لمقاومتها، إذا وقع الشك على أحد الزملاء بإخفـــاء المعلومات، هي المطالبة بالحصول على المعلومات كاملة.

المتباهون

إن مبدأ المتباهي هو الصراخ بصوت عالٍ وخلال فترة طويلـــة، لاكتســـاب سمعة واسم بدون فعل أي شيء، هؤلاء يســـتطيعون الحديـــث والإقنـــاع بذكـــاء،

ويقدمون الحجج التي لا تقبل الجدل، ويجادلون جميع التعليقات. لكن ما إن يصل الأمر إلى التصرف والعمل، فإنهم يبتعدون عن التعامل، وغالباً يعلنون أنهم ملّوا من كثرة النقاش بلا جدوى وأنهم لن يشاركوا في تحقيق المشروع رغم حماسهم، إن حضورهم الذي يشبه الشقاوة يمكن أن يكون محمولاً في حال قدموا أفكاراً جيدة. ورغم ذلك يجب التأكد من ردود أفعال زملائهم، لأنهم إذا انزعجوا من حقيقة أن عليهم تنفيذ الأفكار التي اقترحها المتباهون، فسيتوجب على رئيس الاجتماع عندها أن يعرف المتباهين على حقيقتهم، وسيتم ذلك بأن يطلب منهم تنفيذ أفكارهم واقتراحاتهم ذاتياً، وإذا فشلت هذه المحاولة أيضاً يمكن أن يعلن في هذه الحالة رفض المشروع، ويجب أن يصبح ذلك تفقداً نهائياً، فيقولون للمتباهي إنه آن أوان الهدوء والصمت.

في المجتمعات يشارك الجميع بدرجات متفاوتة، فإذا لم يمنح هذا الأمر اهتماماً كافياً، ولم تقيم درجة المشاركة، يحتمل أن يختبئ بعض الأعضاء "وراء الشجرة"، ويمكن أن يسمح بهذا الأمر للأعضاء الذين يقومون بمهام محددة بعد الاجتماع، لتحقيق جميع أهداف هذا الاجتماع، بينما يكون المتباهون الكسالى سبباً للإنزعاج واللاموضوعية.

مثال (١٢ــ٣): يتكلم كثيراً ويفعل قليلاً

إن بيل وهو أحد أعضاء الهيئة قام بإزعاج تيد الذي هو أيضاً عضو في الهيئة. فعندما كان رئيس الاجتماع يطلب تقديم التعليقات، كان بيل يلتقط نظرته ويتحدث كثيراً بخصوص أكثرية المسائل. وكان تيد يعرف ما لم ينتبه إليه الآخرون، وهي أن تيد يخلق مظهراً للمشاركة، لكن ما إن يتطرق الأمر للتنفيذ، فإنه دائماً يتملص من العمل والمسؤولية، فتقاسم تيد برأيه مع سيو وهي عضوة أيضاً في الهيئة، وتبين أنها توافقه رأيه.

وفي الاجتماع التالي عندما كان بيل يعلق على مسألة تالية، أعلن تيد أن

تعليقات بيل ناجحة تماماً، وأنه يجب أن يطلبوا منه أن يجسد هذه الأفكار في الواقع، فاحتج بيل وتذرع بانشغاله الشديد وضيق وقته، فتكرر هذا الأمر مرتين خلال الاجتماع الواحد، وفي كل مرة كان بيل يعلن للجميع، أنه لا يستطيع القيام بهذا العمل. وفي نهاية الاجتماع طلبت سيو من السكرتير، أن يكرر مرة ثانية قراءة أسماء المسؤولين عن كل عمل، فتدخل تيد وقال: "كانت هذه الفكرة فكرة بيل، وهو الذي سينفذها، أليس كذلك؟" فاضطر بيل إلى تكرار أنه لن يعمل لتنفيذها.

وفي نهاية الاجتماع القادم، عندما تكرر الوضع نفسه، قام تيد بسؤال بيل بصورة عفوية، هل سيكون معارضاً لأن يقوم الآخرون باقتراحاته.

الأهم: أثارت هذه المسألة انتباه رئيس الاجتماع، فقد علم بكلتا الحالتين وبتعامل باقي أعضاء المجلس تجاههما واقترح على بيل أن يعمل ويأخذ على عاتقه المسؤولية، أو أن يغادر الهيئة.

إن الحالة المذكورة في المثال (١٢ـ٣)، استدعت عملاً نشيطاً من جهة باقي أعضاء المجلس. وفي بعض الاجتماعات يمكن أن يكون هذا الوضع مقبولاً، عندما يتحمل الأعضاء مسؤولية تجسيد الأفكار، وهذا يتعلق بالمديرين غير التنفيذيين لمجالس مديري الشركات الاجتماعية في المملكة المتحدة، فهم يستطيعون أن يقدموا للمجلس خبرة ودروساً كثيرة، كما يقدمون الاقتراحات والنصائح، لكنهم لا يتحملون مسؤولية تطبيقها.

الثرثارون

إن الثرثار كالمتباهي يتكلم بصورة مقنعة وذكية، حيث يستخدم الثرثار الكلمات والجمل الرنانة والمهيبة، لكن إذا فتشنا في حقيقة الأمر وجدناها فارغة ومبتذلة. إن الثرثار يضع أمامه هدفاً، وهو خلق انطباع بأنه شخص عليم ومطلع بالموضوع، حتى ولو كان هذا الموضوع غير متعلق بمادة النقاش.

إن استخدام التعابير الغريبة يخلق انطباعاً بأن المتحدث يعـــرف بدقـــة مـــا يتحدث عنه، وأن ما يقوله مرتبط ارتباطاً شديداً بموضوع النقاش، في حين لا هـــذا ولا ذاك يعتبر حقيقة.

مثال (١٢ــ٤): تضليل المستمعين

خلال الاجتماع كان يناقَــش موضوع اختيار الموســيقى المناســبة لختــام الحفلة الفصلية، فتم اقتراح استخدام موسيقى هندل ومـــوزارت، وبعــد النقاشـــات الحارة قام أحد الأعضاء بمحاولة إيقاف النقاشات وإلغاء كلا الاقـــتراحين، فنطـــق بالجملة التالية:"إن هذه الألحان عند هندل وموزارت هي غير منســـجمة فكريـــاً"، وهذه الجملة ذات الوقع الجميل ألغت نتائج كل المباحثات، فتم إلغاء فكرة اســـتخدام هذه الألحان، إلى أن قام أحد الأعضاء بعد فترة من التفكير، بالاعتراض وقـــال إن كل ما يحتاجون إليه هو برنامج موسيقي منسجم، وأنه حتى الآن لم يخطر ببـــال أي من الناس أن الموسيقى يمكن أن تكون غير منسجمة فكرياً. إذ إنه فعلاً لـــم يكـــن موزارت أو هندل يدّعيان بأن موسيقاهما فكرية، فـــهم ببســـاطة كـــانوا يؤلفـــون الموسيقى.

الأهم: عند الاصطدام بحجج مماثلة، يجب ألا تخاف من أن تقـــول:"عفـــواً، لكنني لم أفهم فكرتك، من فضلك اشرح ما كنت تقصده".

الابتذالية

إن استخدام التعابير المبتذلة في الاجتماعات يمكن أن يخلق الفوضى، ويشوه النقاش ويكون مفعوله كعامل عدم استقرار بسبب عدم معقوليته.

مثال (١٢– ٥): تافه ومبتذل جداً

داخل الشركة تم الانتهاء من الاحتفال وتم إجراء اجتماع للمندوبيـــن لتقييـــم أهميته لتكراره في مكان آخر. فقام أحد الأعضاء بتجاوز الاعتراضـــات وعـــرف

الاحتفال "كمحاضرة"، ورغم أن عدداً قليلاً من المندوبين وافقوه الرأي، إلا أن مدير الكوادر الذي لم يكن على دراية بالأمر شك فيه وفكر بخصوص اختياره لمنظمين آخرين للاحتفال، وقبل أن يقوم بذلك قرر التأكد من المحتوى واكتشف أن الأعضاء قبل أن يستمعوا للجملة المدمرة كانوا منهمكين في مناقشة السخافات والتعليق عليها، والانتقاد اللاذع لمختلف الحوادث وكانوا متورطين في إجراء تجارب احتكارية.

الأهم: إن خطورة الصيغ المماثلة في أنها تخلق انطباعاً فورياً ومستمراً، وهو انطباع صحيح جزئياً، لأن لحظة "المحاضرة" موجودة في جميع الاحتفالات، ورغم ذلك فإن هذا التعليق فارغ ويؤثر تأثيراً مفسداً، لذلك يجب مجابهة تعليقات كهذه. وحتى الرد الفوري مثل: "أظن أنه تعليق مبتذل جداً من وجهة نظر....(شخص ما)" يمكن أن يضع المعلق في موقع الدفاع.

المعلومات المُضلِلة

رغم أن حالات الخداع التي يتعرض لها أعضاء الاجتماع من قبل زملائهم نادرة، فرغم ذلك من الضروري أن يكون الموجودون حذرين.

مثال (١٢ــ٦): لا تعر اهتمامك للأرقام، بل اهتم بالنوعية

فوجئ المستثمرون بالمعطيات التي قدمها المدير الإداري للشركة التي أودعوا أموالهم فيها، ففي ضوء الإفلاس وحقيقة تعرض الشركة لهجوم من قبل المنافسين، فقد لاحظوا أن المعطيات المعروضة خلال سنة ما زالت مشجعة.

فقال المدير الإداري:"إننا نأمل جذب مجموعة من المساهمين إلينا، لتوظيف رأسمال إضافي، وبهذا الشكل يصبح بمقدورنا زيادة تحسين نوعية تجهيزات المعمل".

فأجابه أحد المستثمرين:"لا أستطيع أن أفهم كيف استطاعت هذه المعطيات أن تكون أفضل من معطيات التقرير الماضي".

فرد المدير الإداري:"الحقيقة إن شهر آب كان مثمراً جداً هذه السنة".

فتدخل مستثمر آخر وقال:"من المحتمل أن هذا الشهر كان جيداً، لكنــك لــم تصل إلى الميزانية الشهرية، فأنت لم تُــدخِــل في هذه المعطيات الخسائر الناتجــة عن التجارة خلال الشهرين الأوليين. فمجمل المبيعات ومعطيــات الأربــاح التــي قدمتها، لا تغطي إلا الستة أشهر الأخيرة من السنة".

الأهم: تأكد من أن جميع المعطيات دقيقة ومعروضة في كل بند.

الأخبار الجيدة أولاً

رغم أن أكثرية المناورات تحدث في سياق الحديث عن الوقائع، فإن بعضــها يحدث في الزمن، فاتخاذ القرارات يمكن أن يتم على أساس المعطيــات المعروفــة فقط، أما إذا كانت المعطيات مجهولة، كما حدث في مثال الصحراء، عندها يضطر الاجتماع إلى اتخاذ القرار جزافاً، ورغم ذلك يتم رفض الحل أو القرار في بعــض الأحيان، لأن الاجتماع لا يرى ضرورة في اتخــاذ القــرار، لأن هنــاك شــخصا ًيتلاعب به ويتمتع بثقة لا حق له فيها.

مثال (١٢ــ٧): لعبة البوكر

كانت النتائج السنوية سيئة للغاية، وكان يمكن إنقاذ الوضـــع ببيـــع بعــض الأملاك، لكن عملاء الشركة قاموا بإخبار المدير مباشرة قبل الاجتماع، بأن اثنيــن من الزبائن خرجوا للتو من الصفقة، مما كان يعني خطراً كبيراً علـــى الشــركة. فأعلن المدير للعملاء أنه يحتاج إلى عقد الصفقات الجديدة بأسرع وقت ممكن، لكنــه أخفى عن الاجتماع أمر الزبونين اللذين خرجا من الصفقة، وقبــل الانتــهاء مــن الاجتماع كانت الصفقات الجديدة موقعة.

هام: يمكننا أن نؤكد أنه في المثال (١٢ــ٧) لم يتسبب المدير بأي ضـــرر، في إخفائه الحقيقة عن المجلس، لكن لو أنه تم اكتشاف استبدال الصفقـــات، لكــان

سيعاقب هو ومجلس الشركة عقاباً شديداً، ولتجنب مواقف كهذه يتوجب على رئيس الاجتماع أن يركز على ضرورة إعلام الاجتماع بكل شيء دوماً، سواء كانت أخباراً جيدة أو سيئة، ولا يجوز إخفاء المعلومات أو تضليل المجلس كما حدث في هذه الحالة.

المتغيبون

في هذا الفصل تحدثنا كثيراً حول أنشطة الأعضاء الذين يحاولون بحضورهم أو غيابهم أو كثرة معلوماتهم، أن يضغطوا على الاجتماع، ورغم ذلك بمقدور بعض الأعضاء أن يؤثروا على الاجتماع بغيابهم، فمثلاً في المثال (١٢ـ٥)، كان عند المستثمر الأول سبب جيد ليشكر زميله لحضوره الاجتماع، لأنه لو لم يكشف زميله الخدعة، لبقي يستثمر ماله في هذه الشركة. إن مؤسسي الأعمال التجارية يجب أن يتفقدوا مسبقاً نسبة حضور الاجتماع من قبل أعضائه، فالمديرون ملزمون بحضور اجتماعات مجلس الشركة ذات المسؤولية المحدودة، وذلك لأنه يمكن فصلهم من الهيئة، إذا تغيبوا خلال ستة أشهر عن الاجتماعات بدون أسباب مقنعة، ونفس الشيء بالنسبة للاجتماعات الأخرى.

إن المطلوب خلال الاجتماعات هو الحضور والانتباه من قبل الجميع، باستثناء الذين ولأسباب مفهومة لا يستطيعون القيام بذلك. إن غياب صاحب التقرير الأساسي يمكن أن يهدم بنية الاجتماع، ولذلك حتى ولو كان هناك اعتراض، فمن الضروري تأجيل الاجتماع أو توضيح وجهة نظر العضو الغائب للمجتمعين بشكل من الأشكال، ويمكن أن ينوب عن العضو الغائب في الاجتماع شخص موثوق به من قبله أو نائبه، ويتوقف الأمر على درجة أهمية المعلومات، فإذا سُمِح بأن ينوب الشخص الموثوق به عن العضو الغائب خلال الاجتماع، فمن المهم والضروري أن يتم عرض آراء العضو بدقة من قبل النائب عنه، وهذا يعني أنه من الضروري أن يستشهد النائب بآراء صاحب التقرير الغائب أو أن

تسجل معلومات التقرير في وثيقة النائب، أو أن يكون بمقدور الطرف الثالث عند الضرورة أن يشهد بصحة المعلومات التي قدمها النائب، وبهذا الشكل يتم تجنب التفاسير الخاطئة.

وفي حال كان ممنوعاً مشاركة النواب أو الأشخاص الموثوق بهم، فمن الضروري أن يقوم رئيس الاجتماع بتمثيل المشترك الغائب، وإذا كانت آراء المشترك الغائب ورئيس الاجتماع متعارضة تماماً، فمن الضروري أن يمثله شخص يوافقه في الرأي، ليتجنب التفسير الخاطئ. بمعنى أنه إذا كان المشترك الرئيسي في الاجتماع غائباً، يجب أن تناقش المسائل التي يمكن أن يعبر فيها عن رأيه حصراً، من ضمن المسائل الواردة في جدول الأعمال، ومن المحتمل أن يضطر رئيس الاجتماع إلى التدخل، إذا قام الأعضاء الآخرون باستغلال غياب أحدهم، وحاولوا دفع الأمر إلى الأمام، طالما أن المعارض غائب.

استعراض

إن إحباط ألاعيب الأشخاص الذين يحاولون إيصال نتيجة الاجتماع والموضوع المناقش خلاله إلى النتيجة التي يرجونها حصراً، يمكن أن يدفع الاجتماع باتجاه أهدافه. فماكبث قال:"إذا كان لهذا الأمر أن يحدث، فيفضل أن يحدث بسرعة". إن سرعة حسم الأمور في الاجتماعات لا تعتبر بالضرورة مؤشراً للفعالية، ورغم ذلك فهي تركز انتباه الأعضاء على المسائل الهامة. وهناك حاجة دائمة لتقييم فعالية الاجتماع، لإمعان التفكير فيه دورياً، فذلك يسمح بالتأكد من تحقيق الاجتماع لأهدافه أو عدم تحقيقها، وفي حال لم يحقق أهدافه، يجب التفكير بكيفية التصرف لتحقيق جميع الأهداف. ومن المحتمل ألا يوافق الأعضاء على ذلك، لكن إذا كانت هذه المسألة تطرح دوماً، فإنها يجب أن:

- تذكر الأعضاء بأن الاجتماع يجب أن يكون له مغزاه وأهدافه المحددة.
- تدعو الأعضاء إلى التفكير بخصوص فعاليتهم الذاتية وبخصوص فعالية الاجتماع ككل.

- تدعو أعضاء الاجتماع إلى اتباع الأسلوب الموضوعي وأخذ الآراء المسبقة بعين الاعتبار.

لاتباع هذا المسار، يحتمل أن يحتاج رئيس الاجتماع إلى الدعوة للاجتماع الذي يمكن أن تناقش فيه جميع المشاكل والمصائد المذكورة. فكما قال ألكسندر بوب:"إن المادة التي ندرس من خلالها الإنسانية هي الإنسان". فإن المادة الحقيقية التي ندرس من خلالها الاجتماع ونفهمه هي دراسة أعضاء الاجتماع، والبعض طبعاً لن يعجبه ما قيل، فما إن يتشكل رأي كهذا، حتى تدرك الهيئة في المثال (١ـ١) أن وجودها أصبح غير ضروري.

مثال (١٢ـ٨): الهيئة المبنية على أساس الإنتاجية غير المثمرة

تم تشكيل هيئة لإدخال مخطط الإنتاجية إلى الشركة، هذا المخطط الذي دام إعداده سنة واحدة، وكجزء من الحالة الجديدة تمت المطالبة بتشكيل مجموعات عمالية منفصلة في كل قسم، يمكنها أن تطرح الأفكار والنظريات، التي تساهم في زيادة الإنتاجية، فتم في كل اجتماع مناقشة هذه الأفكار والنظريات وحلها إلى جانب المسائل المتعلقة بها، ورغم أنه تم صرف وقت طويل لتشكيل المجموعات العمالية وحل المسائل، فإن الأمر فتر تدريجياً وتحول عمل الهيئة إلى قراءة محضر الاجتماع السابق، وفرز المجموعات العمالية وتحديد مواعيد الاجتماعات المقبلة، وبالتالي لاحظ السكرتير أن أكبر فشل في الإنتاجية، والذي بقي في الشركة يتعلق بالوقت المصروف على اجتماعات الهيئة، فوافق الجميع مباشرة على إيقاف الاجتماعات، باستثناء الحالات التي تظهر فيها مشكلة في إحدى الجماعات.

تقييم الأعضاء

إلى جانب التقييم العام للأعضاء ودرجة فعالية مشاركتهم الجماعية في عمل الاجتماع، يحتمل أن يحتاج رئيس الاجتماع إلى تقييم مساهمة البعض منهم، ومن الطبيعي أنه إذا لجأ الأعضاء إلى بعض الأساليب المذكورة في الفصول الأربعة

السابقة، فمن المحتمل أن مشاركتهم اللاحقة في الاجتماعات يجب أن يعاد النظـــــر فيها. كما أنه لكي تكون الاجتماعات فعالة يجب أن يحضرها أعضـــاء نشــيطون، ويستحيل أن يكون من يرى ضرورياً اللجوء إلى الأساليب المناورة والمخربــة، أن يكون نشيطاً وفعالاً.

الفصل الثالث عشر

إقامة العلاقات مع وسائل الإعلام

هام:

تطوير العلاقات مع وسائل الإعلام يجب أن يؤمن ظهور تحقيقات صحفية أكثر دقة وأكثر جودة.

إن الأشخاص الذين يزودون وسائل الإعلام بالمعلومات يجب أن يكونوا مطلعين ومتعلمين.

من الضروري إعداد دليل خاص بكل مجال، يسهل استخدامه ويُزَوَّدُ دوماً بآخر المعلومات، لتطوير عمليات الاستعلام.

الاهتمام الجماعي

يتزايد اهتمام وسائل الإعلام بنشاطات الكثير من الشركات، كقصة منفصلة أو كجزء من قصة كبيرة، ورغم أن هذا الاهتمام يزداد تجاه الشركات الضخمة أو الشركات المشهورة، فإن من واجب جميع الشركات أن تستعد نوعاً ما للتعامل مع وسائل الإعلام، كما يحتمل أن يظهر الاهتمام أو يتزايد نتيجة ظهور الأزمات في الشركة. فإن السمعة والدراية الاجتماعية هما مصطلحان لا يقبلان التعريف الدقيق، ورغم ذلك يجب إدراك قيمتهما جيداً.

إذ يمكن خسارة السمعة التي تم بناؤها خلال سنوات طويلة في ثوانٍ معدودة، والشركة التي لم تحضر نفسها لذلك، ولم تنظم علاقاتها مع وسائل الإعلام، ستعجز عن الرد على التعليقات غير المرغوب بها أو تقديم تفسيرها الخاص للأحداث. كما لوحظ أن القصص والروايات والأخبار الجيدة لا تلفت انتباه القراء كالأخبار السيئة، وأن الأخبار السيئة تسود في منشورات الصحافة. وبعد أخذ هذين الأمرين بعين الاعتبار، يجب أن يتم:

أ- تركيز الانتباه على الأمور التي "تمت بصورة خاطئة" باستثناء الأمور التي "تسير بصورة صحيحة".

ب- تقديم الأخبار بأكبر قدر من الفعالية، حيث تلغي سرعة نقل المعلومات أي إمكانية للتفسير الخاطئ والتزوير المقصود.

يتوجب على المؤسسات أن تنظم وتطور العلاقات المناسبة، وأن تقدم معلومات دورية حول الأحداث وتطور الأعمال، وأن تجيب على التساؤلات.

إن وجود برنامج معتمد من هذا النوع يمنح المؤسسة إمكانية المحافظة على اتصالاتها مع الذين يفهمون نشاطاتها التجارية، فعندما تحدث أحداث مثيرة للاهتمام، يقوم الشخص الذي كلفوه بإعداد مقالة وغير الحاصل على المعلومات الكافية ولا على التعليم المتخصص في هذا المجال، باختلاق الأحداث والاستنتاجات. وتكون نتيجة المقالة السيئة هي الفهم الخاطئ من قبل القراء. بمعنى آخر، إن العلاقات القريبة والدائمة مع وسائل الإعلام، وعلمها الدائم بأمور المؤسسة وكادرها العمالي ومنتجاتها يعني إطلاعاً كبيراً وقدرة على نقل المعلومات حول هذه المؤسسة بصورة موضوعية أكثر، وربما بحسن نية أيضاً.

من الضروري اتباع مدخل متعدد الجوانب، والذي يوحد السياسة والأبحاث وردود الفعل تجاه الأزمات والتعليم والخبرة، ويتوجب اعتماد سياسة مناسبة أو إجراءً مناسباً. انظر الجدول (١٣ـ١).

جدول (١٣ـ١) السياسة التقريبية للتعامل مع وسائل الإعلام

السياسة العامة:

تقوم المؤسسة بتحديد نوع الاهتمام الذي تظهره وسائل الإعلام بنشاطاتها وتقدم المعلومات دورياً، باستثناء المعلومات السرية.

يجب تعيين ممثل للمؤسسة، يزوده المسؤولون عن الأقسام وعن أصناف المنتجات، بالمعلومات بصورة دائمة.

إذا حدث اتصال بين الموظفين الآخرين وممثلي وسائل الإعلام يجب أن يعتذروا ويتعللوا بوجود ممثل مسؤول عن العلاقات مع وسائل الإعلام.

يتوجب على ممثل المؤسسة خلال لقاءاته مع وسائل الإعلام، أن يكون صادقاً وواثقاً من صحة المعلومات التي يزود بها وسائل الإعلام.

يجب أن تكون العلاقات مع وسائل الإعلام دورية، كي يكون لديها العلم الكافي بالمؤسسة.

في حال حدوث حدث طارئ أو خطير، يتوجب على المدير المسؤول أن يزود بسرعة ممثل الشركة بالمعلومات، ليستعد للرد على أسئلة وسائل الإعلام.

الأبحاث

يستحيل أن ينجح الحديث الصحفي أو أية مقالة إخبارية سريعة، إذا لم يتم التحضير لهما والبحث المناسب. لذلك من الضروري القيام بما يلي:

- تحديد مجالات النشاط التي يمكن أن تجذب اهتمام وسائل الإعلام.
- تحديد المستمعين الكامنين والمعلومات التي تهمهم.
- تعيين الشخص الذي سيكون على اتصال دائم بوسائل الإعلام، وتحديد

الطريقة التي سيتم فيها تقديم المعلومات المتعلقة بالتطور وبالنواحي المتعلقة به.

- توفير الإمكانيات لممثل المؤسسة لينظم العلاقات مع ممثلي وسائل الإعلام، ويتعرف على أسمائهم ومناصبهم واهتماماتهم الرئيسية وأهوائهم وغير ذلك.
- تفقد جميع المقابلات الصحفية والمقالات المتعلقة بالمؤسسة ومنتجاتها، للتأكد من نشر سمعة جيدة، ومحاولة استخدام العلاقات لإصلاح الانطباعات الخاطئة.
- الإعداد الدائم للأسئلة التي تريد الشركة الإجابة عليها، وبالتالي إعداد الأجوبة أيضاً.
- إعداد وترويج ملخص عن جميع إنجازات الشركة ، لكي تحجب الأخبار الجيدة الأخبار السيئة.

ردة الفعل عند التعرض لأزمة

من السهل على المؤسسة تزويد وسائل الإعلام بمعلومات تتعلق بالنواحي الإيجابية لنشاطاتها، في حين يخلق الاهتمام المتزايد بنتائج الكوارث أو الأزمات مشاكل حقيقية، هذه المشاكل يمكن حلها وتجنبها، إذا تم الاعتماد على التخطيط الطويل الأمد الذي يجابه الكارثة، وتطوير خطط لموازنة الوضع، وإن ميزة "التخطيط الاحتياطي للتعامل مع الكوارث" هي إمكانية دراسة الوضع والتكتيك وكيفية التصرف، بدون التوتر أو الفزع اللذين يرافقان الكارثة. كما إن دراسة التدابير التي ستتخذ في حال حدوث الكوارث يمكن أن تساعدنا في الحصول على حلول جديدة في الوقت الحاضر. وعلى أية حال، فهذا التخطيط له أهميته وقيمته، ويجب أن يكون مبدعاً ومتجدداً دوماً.

تعليمات: ردة الفعل في الأزمات

الاتصال الأول سيتم عبر الهاتف. ومن الضروري تعيين شخص، وعلى الأغلب سيكون سكرتير الشركة، ليزود الصحفيين بالمعلومات، ويجب أن يكون هناك شخصان آخران من العاملين قادرين على تزويد الصحافة بالمعلومات، وذلك في حال غياب رئيس المؤسسة عن العمل.

كن هادئاً واستمع إلى الأسئلة التي يطرحها الصحفي.

سجل مضمون المكالمة أو المكالمة نفسها، وساعتها واسم المتصل واسم وسيلة الإعلام ورقم هاتف وعنوان الشخص المتصل.

لا تجب عن الأسئلة والتعليقات والملاحظات، إنما سجلها فقط، كما ذكر في البند ٣، وقل للمتصل إنه في الوقت المتفق عليه سيقوم أحد المسؤولين بالإجابة والتحدث سواء عبر الهاتف أو بصورة خطية.

لا تتململ بسبب المواعيد والمطالبة بإجابة فورية وبسبب الاتهامات الباطلة.

تأكد أنه في الموعد المتفق عليه "وهو لن يزيد عن الساعة"، قام أحد المسؤولين بالاتصال بالصحفي للتعليق على كلامه.

يجب أن تكون الإجابات والتصريحات المقدمة للصحافة قصيرة، فالبهرجة يمكن أن تعطي مفعولاً عكسياً وتولد عند المندوب الصحفي وجهة نظر معاكسة.

أعطِ الصحفيين اسم ورقم هاتف شخص مختص لإجراء الاتصالات.

إذا كان اتصال بين طرفين يجب تنفيذ التعليمات المذكورة سابقاً، و إذا احتاج الأمر يجب أن يقوم ممثل المؤسسة باتصال بعد فترة معينة للحصول على معلومات جديدة.

إذا تم التعرض لضغوطات يتوجب التخطيط جيداً لجميع هذه البنود، لكي:

أ- تظهر جميع التفاصيل المهمة في الفقرة الأولى.

ب- يكون الخبر هاماً وذا صياغة دقيقة.

ج- تقدم الصحافة أقوال المؤلفين المذكورين أو الرؤساء المسؤولين.

د- يُحدَد بدقة التفسير المنطقي للمعلومات وتقديم رقم الاتصال بالشركة.

تعليم السكرتير الصحفي

يجب أن يتمتع السكرتير الصحفي بسعة إطلاع كبيرة في أمور الشركة، وأن يزود دائماً بالتفاصيل ويستوضحها من العاملين، ورغم عدم إمكانية الاستغناء عن إعلام كهذا، إلا أنه ليس إجبارياً. فالرؤساء يقومون بعمل السكرتير الصحفي بصورة ممتازة، لكنهم لن يجدوا لغة مشتركة مع الصحافة إذا تمت إعادة النظر والتأكد من مختلف المعلومات، ولذلك يجب الحصول على معلومات دقيقة ووافية، وكثيراً ما تكون نبرة الحديث بنفس أهمية محتواه، ولا يجوز أبداً الاستهزاء بالوضع، لأن ورود رأي شخص ما عبر وسائل الإعلام، يحمل تلميحاً واضحاً، وبشكل عام لا يجب المزاح في حالات كهذه، خاصة إذا لم تكن لديك الخبرة الكافية.

مثال (١٣ـ١): الكارثة حلت بكلمة من ستة أحرف

في عام ١٩٩٠ عندما أقام جيرالد راتنر حفلة تكريم في معهد المديرين "وقد أصبح رئيساً للشركة التي قادها بنجاح لتتقدم وتترأس كبار تجار المفرق بالمجوهرات"، كان يعلم أن المؤتمر يصور على الكاميرات وأن جميع ممثلي وسائل الإعلام في المملكة المتحدة متواجدون في الحفل، ولأنه كان يرغب التأثير على المندوبين وإلهامهم بواسطة تعليقاتهم، فقد شبه بمزاح بعض مجوهراته بالفضلات البشرية، وأضاف أنها بصورة سندويش القريدس القادم من محل ماركس وسبنسر تكون أفضل بكثير من بعض المنتجات التي تباع في محلاته.

وعندما تمت إعادة صياغة أقواله من قبل وسائل الإعلام تم إلغاء جميـــع عنـــاصر المزاح منها، مما أثر تأثيراً كارثياً على المملكة المتحدة كلها، حيث انخفضت قيمـــة الأسهم من ١٧٧ جنيه إسترليني إلى ٨ فقط، واضطر راتنر إلـــى تـــرك منصـــب الرئيس والمدير، وكان مجموع نتائج تعليقاته في الحفل والضعف العام الذي أصاب المملكة المتحدة، قد أديا إلى إغلاق ما يزيد عن ٣٥٠ محلاً تجارياً للمجوهـــــرات، كما تم لا حقاً تغيير أسم الشركة.

الأهم: حتى المزحة البريئة يمكن أن تفهم من قبل المستمعين بصورة خاطئـة تماماً.

يتوجب على سكرتير الصحافة أن يبقى هادئاً وهو يتعرض للضغـــوط وأن يدرك سريعاً أن بعض الإجابات يمكن أن تكون ذات معنى مزدوج، ولتجنب ذلـــك وإظهار معرفتك بالموضوع يجب الاستعانة ببنود التعليمات جدول (١٣ـ٢).

جدول (١٣ـ٢): تعليمات لسكرتير الصحافة

من الضروري إعداد معلومات شاملة بقدر الإمكان ومبسطة وقريبة من فـهم المستمعين، وهي معلومات تتعلـــق بالشـــركة ونشـــاطاتها ومنتجاتـــها ومشـــاكلها ومشاريعها المستقبلية.

من الضروري تبين هدف المقابلة الصحفية وتقديم إجابـــات مُعِـــدّة مســـبقاً، خاصة إذا كانت قابلة للجدل.

يتوجب على سكرتير الشركة أن يفرض سيطرته على المقابلـــة الصحفيـــة، وأن يراقب جميع الحقائق والإجابات المحضرة مسبقاً وأن يكون قادراً على التحدث بذكاء ويتطرق إلى جوهر الموضوع، لأن أي تردد أو فقدان للثـــــقة بـــالنفس أو الجهل بحقيقة الوضع، سيلفت انتباه المستمعين أو المندوب الذي أرسلته الصحافـــة أو الإذاعة، وسيولد الشكوك في صحة الأقوال، وفي هذه الحالة يفضل أن تقـول "لا أعرف" من أن تحاول الخداع والتمويه.

من الضروري إعداد تصريحين أو ثلاثة تريد المؤسسة الإدلاء بها: ومن الممكن أن تكون نفس الاقتراحات لكن في اتجاهات مختلفة. وهكذا إذا أراد مندوب الصحيفة أو الإذاعة أن يوجه المقابلة الصحفية في اتجاه آخر، بمقدور سكرتير الصحافة أن يعيده إلى الموضوع الذي تفضله الشركة، لأن الرفض الدائم للإجابة عن الأسئلة يمكن أن يقود إلى مقابلة صحفية أكثر حدة ومواجهة.

يتوجب على سكرتير الصحافة أن يكون أكثر استعداداً لإظهار سرعة البديهة وأن يصد محاولات إيقاعه في فخ الاتهام بعدم الاستخبار ودفعه للإجابة بجواب أو تعليق غبي.

يتوجب على سكرتير الصحافة أن يحتفظ بهدوئه أثناء محاولات الضغط عليه أو التهجم، وأن يفكر بسرعة كي يصد الانتقاد في الوقت المناسب، وكي يخفض درجة العدوانية ويسيطر على الوضع، ويتوجب عليه كذلك ألا يفقد رباطة جأشه أبداً.

يتوجب على سكرتير الصحافة أن يعلم أن المقابلات الصحفية في أكثرية وسائل الإعلام الموجودة، مدتها دقيقة واحدة أو أقل، ولذلك بمقدوره أن يقدم ثلاثة تعليقات مهمة على الأغلب لذلك يجب أن يكون هادئاً ومهتماً وجاداً، وألا يحاول المزاح أو المغازلة. وفي بعض الحالات وخاصة عندما تعرض المقابلة عبر التلفاز، يكون الأسلوب الذي قدم به التصريح أهم بكثير من محتواه.

يجب أن تمتلك الوقت للتفكير بالإجابة، وأن تطلب تكرار طرح السؤال إذا لزم الأمر.

التصريحات الكاذبة يجب أن تكون ملغاة، ويجب أن يتم التأكد من كل شيء جيداً.

كن ودوداً ولا تتخذ موقف الدفاع. ولربما من الأفضل الاعتراف بسوء العمل أو الحدث، وإعطاء وعد بتحسين الأمور، من أن تصر على الدفاع عن

موقف خاسر، فذلك يُظهِر الشركة في ضوء سيء ويترك انطباعاً، "بأنهم لم يتعلموا شيئاً"، ولذلك لن يتغير شيء. وهذا الأمر مهم بشكل خاص عندما تحدث حوادث أضرار جسدية مشوهة أو وفاة، فمن الضروري أن تبدو حسن النية بوضوح.

إن سوء تعليم وإعداد المؤهلين للقيام بمهام سكرتير الصحافة وسوء تزويدهم بالمعلومات، خلال مقابلاتهم بوسائل الإعلام، تؤدي بصورة شبه دائمة إلى ظهور المؤسسة بمظهر سيئ رغم كل إيجابيات ونواقص الموضوع، والشك بسمعة سكرتير الصحافة.

مثال (١٣ـ٢): إن فقدت رباطة الجأش خسرت القضية

في نهاية عام ١٩٩٢ كانت وسائل الإعلام تظهر اهتماماً كبيراً بحجوم رواتب رؤساء الشركات التي تحولت ملكيتها حديثاً من ملكية للدولة إلى ملكية خاصة، فهؤلاء الرؤساء كانوا يؤدون نفس العمل الذي أدوه عندما كانت ملكية الشركات للدولة، لكنهم صاروا يدفعون لأنفسهم الآن راتباً يفوق الراتب السابق بمرتين أو ثلاث، فتم إجراء عدة مقابلات صحفية مع رؤساء الشركات لعرضها على شبكة BBC في برنامج "بانوراما"، وكان أحد الرؤساء قد غضب بشدة لأنه أُجبِرَ على الإجابة عن سؤال حول حجم راتبه، وبدلاً من أن يرفض التصوير قام بالتشاجر مع الصحفي المندوب وكل ذلك سجل على الشريط وعرض في البرنامج.

الأهم: من المحتمل أن زيادة الرواتب كان لها سبب وجيه، لكن بعد هذا الموقف فقد السبب مغزاه وأهميته وفقد رئيس الشركة سمعته، فزملاؤه أخطؤوا عندما لم يزودوه بمعلومات حول الأسئلة التي يحتمل أن تطرح عليه، والأجوبة المناسبة للإجابة عليها، فقد كان يجب تزويده بالمعلومات حول احتمال كون المقابلة الصحفية جافة وقاسية، ونصحه بأن يجيب على الأسئلة بتأنٍ وبروح رياضية وليس بغضب واحتقار.

الإرشاد

يجب ألا ننسى، كيف فقد رئيس الشركة في المثال (١٣ـ٢) فرصة نموذجية للتحكم بوسائل الإعلام واستخلاص الفائدة لشركته، كما سنحت له الفرصة الممتازة لإظهار شركته من خلال التلفاز في أفضل فترة نهارية، وهذه الفترة التي تكلف ثمناً باهضاً إذا أرادت شركته أن تقوم بالدعاية لنفسها فيه، وكانت الإرشادات التي كان يجب أن يزوده زملاؤه بها بخصوص كيفية عرض الأخبار الجديدة والمعلومات بخصوص الشركة، ستكون قيمة للغاية ومفيدة. فالواقع هو أنه منذ أن أخذ رئيس الشركة على عاتقه مهمة الإشراف الكامل على سير الأمور في الشركة، زادت مسؤوليته بدرجة كبيرة، مما يبرر زيادة الراتب بهذا الشكل، بينما الانطباع الناتج عن هذه المقابلة هو أن رئيس الشركة لا يستحق راتبه ذاك.

المطلوب هو الاعتزاز وليس التفوق

إن السيد جون هارفي جونس، الرئيس السابق في ICI، والمشهور لاحقاً من خلال عمله في المسلسل التلفزيوني "المفوض بحل المشاكل"، لاحظ في إحدى المرات قائلاً: "يوجد عند المدير في مجال الأعمال التجارية أولويتان هما: واجب الاستماع وواجب المعاشرة والمخالطة في كل مرة، لإقامة العلاقات والتذكير بوجود العلاقات". إن الاتصالات هي كل ما يتعلق بالإجابة عن الأسئلة، ومن ضمنها الأسئلة التي تطرحها وسائل الإعلام باسم الأوساط الاجتماعية، وينتظر من الشخصية الرئيسية في المؤسسة سماع ورؤية الاعتزاز بإنجازات وميزات المؤسسة.

فبالفعل إذا كان رئيس الشركة لن يقوم بذلك فمن إذاً؟ فغالباً تأخذ شركات المملكة المتحدة موقف الدفاع من ناحية الأخطاء المرتكبة من قبلها، بدلاً من أن تصيح وتروي بملء فمها حول الأمور الجيدة والصحيحة، وهذا الأمر ناتج لدرجة ما من تولع وسائل الإعلام بالأخبار السيئة، ونتيجة عدم تطوير المؤسسات

لعلاقاتها مع وسائل الإعلام لتزويدها بالمعلومات. وبهذا الشكل فما إن يظهر خبر سيئ فهناك فرصة لمزجه بخبر جيد، وهذا لا يعني أن الاعتزاز بالشركة يجب أن يُكتَسب في حال آمنت الشركة بتفوقها الذاتي. وإن التصريحات المبالغ فيها لا يجب أن تفهم حرفياً، وأن الشركات التي تؤمن بتفوقها، مسؤولة بنفسها عن الخداع.

المثال (١٣- ٣): أكثر من مبالغ فيه

استطاع رئيس الشركة التي كانت في السابق صغيرة جداً، أن يخرجها إلى المستويات الراقية العالمية وجعلها الشركة الرائدة وذات النواحي الإنتاجية المتعددة، وهي إنجازات كان سيفخر بها أي رئيس. وقد انعكست هذه المسألة في التقرير والنقاشات، لكن المساهم الرئيسي كان مقتنعاً بأن البريق والتفاخر بالإنجازات كانت "خلف حدود القمة"، كما أنه لم يستطع أن يفهم في التقرير السنوي الشكل التخطيطي للأرقام الملفت للنظر، ولاحظ موجهاً كلامه إلى رئيس الشركة أن الحجم المشروط للرسم التخطيطي يشير بشكل رائع إلى النتائج التي حققتها الشركة خلال خمس سنوات، لكن هذا الحجم مبالغ فيه بنسبة ٢٥% بالمقارنة مع السنة الأخيرة على الأقل. فقام الرئيس برفض هذا التصريح وتذرع بأن نمو الشركة لا يقبل الشك. وكان المساهم لا ينفي، إنما على العكس يشير إلى أن هذه المعلومة وضعت في الصفحة الأولى لتسجيلات الوثيقة المالية الخاصة بالشركة وأنها كانت تخدع القارئ بحقيقة الأمر. وكان الرئيس في هذه المرة حازماً أيضاً وأعلن بأن هذه التفاصيل في ذمة مُعِدّي التقرير، فاعترض المساهم وقال: "إن مجلس الشركة يتحمل مسؤولية ذلك"، فهز رئيس الشركة كتفيه بلا مبالاة. لكن المساهم كان مرتاباً من الإحصاءات التي قدمها رئيس الشركة، فقام ببيع أسهمه للشركة، وبعد ١٨ شهراً على هذه الحادثة ظهرت عند الشركة مشاكل مالية خطيرة بسبب المبالغة في حجم الأرباح.

الأهم: إن تولع الشركة بمشاعر التفوق بعد تحقيق النجاحات السهلة، منعت كادرها من مراقبة التفاصيل الأخرى.

إن ضرورة الابتعاد عن المبالغات لا يعني أنه يجب كشف جميع الأسرار، فعادة يجب الاحتفاظ بعنصر حماية اسم وسمعة الشركة، لكن إذا تبين أن المبالغة سادت على الواقع والحقيقة، فانتظروا الرقابة والتفتيش. ورغم أن الصدق المطلق هو حالة نادرة، إلا أن الصراحة يمكن أن تحمل ميزات غير متوقعة.

مثال (١٣ـ٤): إننا نقول ما نفكر به

صُدِمَت الشركة بثمن منخفض جداً وغير مقبول، عرضته عليها شركة أضخم خلال الدمج، وكانت اتصالات الشركة الأولى مع وسائل الإعلام محدودة رغم أنه تم تنظيم بعض العلاقات في الآونة الأخيرة، كما تم استبدال وثائقها غير الإعلامية بتقارير ودية وإعلامية، وفي إحدى اللقاءات مع الصحافة لاحظ رئيس الشركة قائلاً: "أفترض أنكم لم تسمعوا بنا من قبل"، فارتبك الشخص المسؤول عن العلاقات النقابية وظن أن التصريح افترى على الشركة وعلى رئيسها، ولكن هذه الخطوة النوعية وضعت بداية لانطباع بأن هذه الشركة غير المتغطرسة صاحبة الوثائق الجديرة بالاعتبار والموثوق بها، سينبع منها الصدق فقط والتعليقات الواقعية والتفاصيل القيمة، وليس الخداع والمادة المغرية والخطوات العدائية، بمعنى آخر لقد بلعت الصحافة الطعم الذي كان معناه بأن المبالغة كانت مصادفة بحتة، وهنا يكمن هجوم المفترس.

الأهم: إن التكرار الدائم للحقائق، لإضعاف وصرع المفترس استحوذ على بعض الوقت، لكن الصحافة اعترفت تدريجياً، بأن الشركة كانت تقول الحقيقة المبنية على الوقائع. ومن هذه الناحية كان الأمر غريباً، ولكن ظهرت نزعة بخلق الاهتمام، الذي جلب للشركة مبلغاً أكبر بكثير من المبلغ الذي حددته الشركة الأكبر أثناء الدمج، كما زادت قيمة الأسهم زيادة معينة.

وبعد مرور شهرين على الأحداث المذكورة في المثـال (١٣ــ٤) وتحديد الأسعار تعرف مجلس الشركة على عدد من الصحفيين الماليين، وساعدهم في هذا الأمر مستشاروهم في مجال العلاقات مع أوساط الرأي العام، الذين كانوا يقيمون مآدب غداء يلتقون فيها بممثلي وسائل الإعلام، وكانت هذه اللقاءات تمنح كلا الطرفين فرصة التحدث بصورة غير رسمية بخصوص المسائل التي تهم الطرفين، وكما لاحظنا سابقاً، فإن تطوير العلاقات المتبادلة مع استمالة أوساط الرأي العام، يمنح بالنتيجة تفهماً كبيراً. لذلك من الضروري خلال المباحثات المتعلقة بتحديد الأسعار، أن تقدم للصحافة الحقائق الرئيسية بصورة دقيقة، لأن المعركة تُخسَر أو تُربَح فوق صفحات الجرائد القومية، وليس في الحقائق المفصلة المحتواة في الوثائق الرسمية. ويسهل التأكد من أن الصحافة تعكس الحقائق والمقاصد الصحيحة، إذا أدرك من يتحمل مسؤولية ذلك، الأسس التي يبنى عليها التعاون.

دعم النجاح

إن نجاح البرنامج الخاص بالحكومة البريطانية، والتفهم الذي ساد قبل سقوط بورصة الأوراق المالية في نهاية الثمانينات، للربح الذي يمكن الحصول عليه في بورصة الأوراق المالية من الاستثمارات في الشركات التعاونية، ومجموعة من الفضائح التي لمست مجموعة من الشركات ورؤساءها الماهرين ومدراءها في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، كل هذه الأمور اجتمعت سوية لتشمل الأخبار حول نشاط الشركات، التي تخلق مقدّرات مادية، على صفحات الصحافة القومية والمحلية، وبالإضافة إلى ذلك تمت استمالة اهتمام الإذاعة والتلفزيون، وهذه الشركات كان لديها الكثير من الأخبار الجيدة، وظهر خلاف بين الممثلين المختصين بوسائل الإعلام بخصوص ميل وسائل الإعلام باتجاه الأخبار السيئة، وليست الأخبار الجيدة، وهذا الخلاف أصبح هو أيضاً خبراً قومياً جديداً في بداية عام ١٩٩٣، فقد كان من الصعب استمالة وسائل الإعلام باتجاه القصص والأخبار الجيدة، ورغم ذلك، إذا كانت الشركات تقدم بلاغات دورية إلى جانب الأخبار

والإعلانات التي ترسلها للصحافة، فإن وسائل الإعلام ستحضر مادة على أســـاس هذه المعلومات، ويمكن أن تستخدم كأساس لحديث نهائي. فلا يجــوز الاســتهتار بالصحافة المحلية، لأنها تتعامل برغبة وتعاون أكبر مع الأخبار الجيدة بالمقارنـــة مع الصحافة القومية.

مثال (١٣ـ٥): أسبوع الأخبار الطيبة

إن رئيس الشركة ومستشار العلاقات مع أوساط الرأي العـــام، أرادا جـذب انتباه وسائل الإعلام إلى المنتوج الجديد، لكنهما قررا أنه لـــن يكــون جيــداً ورود المعلومات في الصحافة القومية، ولذلك قاما بدعوة ستة من ممثلي الصحافة المحلية لإجراء جولة على خط سير المنتوج الجديد في الشركتين، وزودوهـــم بمعلومـــات مفصلة بخصوص المنتوج ومنحوهم فرصة طرح الأسئلة في المحل التجاري وفـــي مكتب مجلس الشركة حيث قـــُدِّم طعام الغداء، وكـــان رئيــس الشــركة متفــائلاً بخصوص المنتوج الجديد ولاحظ أن ذلك لا يعني تزايد دورة البضـــائع والأربـــاح فقط، إنما يعطي أماكن عمل جديدة في ضوء تزايد البطالة.

غادر الصحفيون وحملوا معهم نماذج من المنتوج ومادة جيـــدة لمقالاتـــهم، وكانت النتيجة هي تقديم جريدتين لتحقيق صحفي في الصفحة الأولـــى، والبـــاقون أيضاً عكسوا هذه المعلومات في مقالاتهم، فالتقطت الصحافة القومية هـــذا الخـــبر وطالبت فوراً بمعلومات إضافية، فتوجه رئيس الشركة فوراً على متن الطائرة إلـــى لندن، وحمل معه نماذج المنتوج والصور الفوتوغرافية، وخلال أيام معدودة حصـــل على ما أراد وهو تحقيق صحفي بخصوص المنتوج في مقياس قومي.

لا يجوز الاستهتار بظهور كم ٍ كبير من الأخبار، التـــي تقتبســـها الجرائـــد بعضها من بعض، ويمكن استغلال هذا الظرف لتحقيق مفعول جيد، فهناك مشـــكلة ظهرت نتيجة فوز الشركة في الصحافة المحلية وانعكست كذلك بالربح والنفع، فقـــد اتصل أحد المراسلين المحليين العاملين لصالح جريـــدة قوميـــة برئيـــس الشـــركة

وأعرب عن غضبه بخصوص عدم ضمه إلى عداد الصحفيين المدعوين، فـــاعتذر رئيس الشركة ودعا الصحفي للقاء خاص منفرد معه، ووضح له سكرتير الصحافـة أن الشركة لم تكن تعلم أنه أراد إجراء مقابلة صحفية مع مسؤوليها، كمـــا أنـــهم لا يعرفون مكان سكنه، وسيكونون سعداء بإعلامه بكل ما ســيحدث مــن تطــورات مستقبلية في الشركة.

الاجتماع معرض للخطر

هام:

إن أساليب بدء النقاشات تولد ردود فعل جوابية مماثلة، مثلما الحِـدّة تولـد الحدة، وما إلى ذلك من أمور.

وعلى العكس، فبمقدور الهدوء أن يزيد الغضب بدلاً من أن ينشر الطمأنينة.

من الضروري جداً أن يتم الإعداد المسبق فـي تنظيـم وإجـراء حفـلات التكريم.

إمعان التفكير في ردود الأفعال المحتملة من قبل الأطراف الأخرى، يمكـن أن يمنح فرصة جيدة للتحكم الإيجابي الفعال.

كيفية التعامل مع الانزعاج

يحتمل في اجتماعات كثيرة أن يشعر بعض أعضاء الاجتمـاع بالانزعـاج، وبالنظر إلى كيفية تجاوز هذا الانزعاج، الذي يمكن أن يعيق نجاح الاجتمـاع، أو أن يرفض في سبيل تحقيق أهداف الاجتماع. إن السيطرة على الانزعـاج تحـدد

لدرجة كبيرة أسلوب الإدارة، وبالنسبة للشخص الذي يحاول إدارة الاجتماع والتحكم به سواء كان رئيساً أو عضو اجتماع عادي، فإنه سيحتاج إلى إظهار معرفة بعلم النفس في هذا الخصوص، لكي يتخيل نفسه في مكان محدثيه. إن أكثرية الناس يميلون إلى الإستجابة بنفس الطريقة، التي يعامَلُون بها، ويظهر هذا الأمر جلياً في حالة معاقبة الأطفال في الجدول (١٤- ١).

ونفس السمة تميز الاجتماعات، فإذا جئنا الاجتماع غاضبين، فلا يهم كيف يفسر تعاملنا، لكنه يولد نفس التعامل تجاهنا من قبل الذين نلتقي بهم هناك، ولذلك فإن حضور الاجتماع بحالة نفسية هادئة ومستقرة، وإمتلاك جميع الوسائل التي تساعد في تجنب سرعة الغضب، يمنحك فرصة تجريد المعارضة من سلاحها وتحقيقك أهدافك.

جدول (١٤ــ١): إرشادات للأطفال (المصدر مجهول)

الطفل الذي يتسم

بالنقد، يتعلم الإدانة

بالسخرية، يتعلم الجبن

بالشك، يتعلم الكذب

بالكراهية، يتعلم العدوانية.

وعلى العكس، فالطفل الذي يتسم

بالصدق، يتعلم العدل

بالعلم، يتعلم الحكمة

بالصبر، يتعلم التسامح

بالدعم، يتعلم الثقة بالنفس.

مثال (١٤ـ١): الغضب مبرر لكنه معركة خاسرة

غضب المدير غضباً شديداً، بعد قيام الوكيل الذي كان يتعامل معه، بتــأجيل مطول، ثم قرر إيقاف إعلامه هو والشركة بالمسائل التي تؤثر تأثيراً كبيراً علـــى نشاطات الشركة، وكان من المفروض أن ترسل الرسائل إلى المدير قبـــل أربعــة أسابيع مرتين، لكنها "ضاعت"، وبسبب غياب المعلومات كان الوقت يُهدَر، في حين كان يمكن استغلاله لتقوية مراكزهم، فاتصل المدير بالوكيل، وحصل مباشرة علـــى إجابة قطعية، تشمل تعليقين أو ثلاثة من التعليقات غير الدقيقة ورداً ســاخراً علـــى ملاحظة المدير بأن المسألة طالت أكثر من سنة بدون نتائج، وعندها فقــد المديــر رباطة جأشه، وعندها غضب الوكيل أيضاً، وتلى ذلك التشاتم لعدة دقائق وانتـــهى برمي كلا الطرفين لسماعة الهاتف، وبعد أن هدأ المدير قام بكتابة رسالة، عــرض فيها موضوع شركته، وذكر عدم استلامه للرسالتين المزعومتين، وأضاف نســـخاً للتقارير الصحفية التي أجراها أحد زملاء العميل، وكانت هذه النسخ دليلاً علـــى أن المسألة طالت سنتين، وأنهى رسالته بتعبير عن أسفه على ثورة غضبه وعبر عـــن أمله بأن جميع الوثائق والمواد المقدمة ستثبت أمانة الشركة، فقام الوكيـــل بإعـــادة الاتصال بالمدير وقدم اعتذاره وبرر بأنه كان على ارتباط مع شركتين أخريين لهما اسمان متشابهان، وفي تلك اللحظة خلط بينهما.

الأهم: فبعد إيضاح مسألة الخلاف، أصبح بإمكان الطرفين إقامـــة علاقـــات متبادلة مبنية على التفاهم، ولذلك رأى المدير أنه من الغبـــاء أن يطـــالب الوكيـــل بتفسير لعدم إرساله الرسالتين اللتين كانتا سبب الخلاف.

مثال (١٤ـ٢): تزايد الانزعاج يقود إلى الفشل والخسارة

اصطدم المستشار بمعارضه من المؤسسة الأخرى عند أبواب المحكمة وكان الأخير في مزاج سيئ، فالأوراق التي أرسلها هذا الشخص من المؤسسة الأخـــرى إلى المحكمة، قد ضاعت، وكانت النسخ الموجودة غير كافية للسماح للمحكمة ببـــدء

الجلسة، فطلب المحامي الغاضب من المستشار تقديم نسخ إضافية لكي ينظر في أمر قضيتهم، فلاحظ المستشار بهدوء أن إعداد نسخ إضافية ليس من مهامه، تلى ذلك مشادة كلامية عبر فيها المحامي عن غضبه الشديد وجابهه المستشار بهدوء بارد مما زاد في غضب المحامي.

في جميع الأحوال كان على المحامي أن يجمع مادة إضافية أو إلغاء القضية، وبما أن المشادة الكلامية السابقة ورفض المستشار الموافقة على مطالب المحامي، سببا غضباً شديداً عند المحامي، فقد فقد سيطرته على الوضع وبالتالي خسر القضية.

المشكلة

رغم جميع الجهود المبذولة، فإن بعض الأوضاع يمكن أن تولد ردود فعل معاكسة، ولمتابعة العمل، يجب إما تجاوز ردود الفعل هذه أو تغييرها أو تجاهلها كحل أخير، والمؤسف أننا خلال سير الاجتماع يمكن أن نقع في وضع اختلقه الآخرون. وهنا يمكننا أن نقدم مثالاً ليس بنموذجي، إنما هو شبيه بالأمثولة: فقد حدث في ارلندا أن أحد المسافرين مشياً على الأقدام سأل الناس أين الطريق المؤدي إلى القرية، فأجابوه: "لو كنا مكانك لما سرنا من هذا الطريق". إن نموذج البداية البديلة يمكن أن يكون مغرياً، لكنه ليس عملياً، ولذلك نضطر عادة إلى التعامل مع ما هو موجود.

مثال (١٤ـ٣): غير مستعد أبداً

إحدى الشركات طلبت من المستشار زيارة مصنع صغير، يبعد كثيراً عن مكتبها الرئيسي، لكي يساعد في إعادة النظر بخصوص إغلاق المصنع وتسريح ٦٠ـ٧٠ عاملاً. وحدث اللقاء بعد أسبوع مع المدير المحلي الذي تم إطلاعه على حقيقة الوضع، وإخباره بكيفية التصرف. وخلال اللقاء حاول المستشار بلباقة الإستعلام حول تفاصيل العمل والمعطيات الخاصة بالكادر العمالي ومعلومات

أخرى. فلم يجب المدير المحلي عن هذه الأسئلة، إنما أعلن أن هذه المعلومات ليست متوفرة في جعبته الآن، وأنه سيعدها ويقدمها لاحقاً، أو يعلن أنه بحاجة للتأكيد من المكتب الرئيسي لفتح المصنع.

في تقريره الأول للزبون أعرب المستشار عن استغرابه من أن المدير المحلي أظهر عدم استعداده وأنه تم منحه بعض الوقت لجمع المعلومات، بالإضافة إلى أنه تبين بوضوح أن المدير الحقيقي غير قادر على القيام بهذا الأمر أبداً.

كان يشك في أن المدير المحلي، رغم حصوله على التعليمات، كان يأمل أن يجذب لمساعدته مساهمين من خارج الشركة، ولذلك عرض إجراء اللقاء في المكتب الرئيسي، حيث سيقدم الدعم للمستشار وجميع المعلومات المطلوبة.

ورغم بذل الجهود المقنعة للتفاهم ودعوة المدير للتعاون، كان هذا الأخير يحيد أكثر فأكثر عن الإدارة والإشراف على العمل، واكتشف المستشار أن المدير كان يريد إخفاء الفراغ عن طريق إغلاق المصنع، وخلال أحد الاجتماعات وبحضور جميع العاملين في المصنع انهالت الاتهامات على المدير، وعندها رفض المدير التعامل مع هذه المشاكل، وعندما ملّ ذهب لتناول طعام الغداء وترك المستشار يهدئ موظفيه الذين بدؤوا يهددون بالإضراب.

الأهم: استطاع المستشار بفضل صراحته التامة مع العاملين ووعدهم بالاستشارة الدورية حول المسائل التي تخرج خلف حدود المعقول، أن يتجنب الإضراب الذي كان سيقود إلى إغلاق سريع للمصنع.

حفلات التكريم والاستقبال

انتشرت مطالب إقامة حفلات التكريم والاستقبال لعدد كبير من الحضور في المؤسسات، وكثيراً ما يوكل بتنظيم هذه الحفلات أشخاص ليس لديهم الخبرة الكافية في أمور كهذه. ولذلك من الضروري تطوير مدخل وأسلوب، بحيث يتخيل منظم

حفلة التكريم والاستقبال نفسه في مكان أي عضو في الاجتماع وأن يحاول تقييم حفلته من وجهة نظر الحاضرين.

مثال (١٤-٤): المفاتيح ألهتهم عن الموضوع

تم استخدام رئيس الاجتماع للسيطرة على انتباه الحضور، فاكتسب خبرة كبيرة في الإدارة وإلقاء الخطابات في اجتماعات المجلس، ورغم ذلك لم يدعوه لإلقاء كلمته في المؤتمرات. وعندما اجتمع مديرو الشركات في المؤتمر كان عليه أن يقدم عرضاً لمسألة مهمة وكان متوتراً للغاية، وأصبح هذا التوتر عادة عنده من دون أن يعلم بذلك، فقد كان يضع يده اليسرى في جيب بنطاله ويحرك رزمة المفاتيح بصورة دائمة، وتدريجياً ألهى صوت المفاتيح الحضور عن الاستماع إلى عرض المسألة وبالنتيجة لم يفهموا شيئاً وخلال فترة الاستراحة الأولى كان الجميع يناقش أمر المفاتيح أكثر من مناقشة الموضوع الرئيسي.

الأهم: من الضروري تجنب أي إلهاء كامن لانتباه الحاضرين، كي تكون واثقاً من فعالية الحفل.

إن هذا السلوك غير مسموح به للمحاضر، وهو كثيراً ما يصدر عن الحضور، وبغض النظر عن مصدره فهو يؤثر بشدة على المندوبين الآخرين، ويشوش انتباههم، كما يؤثر على المحاضر "الذي لا يحق له أن يحول انتباهه عن الموضوع الأساسي"، وهذا السلوك يمكن أن يكون ثرثرة مع الشخص المجاور أو طرق الطاولة بالقلم.

وتكمن الصعوبة في أن الإنسان لا يلاحظ قيامه بهذه التصرفات وبتأثيرها على الآخرين، وخاصة إذا كان شكل الحفل والعرض غريباً عليه، فإذا كان فاصل الراحة قريباً يمكن انتظاره والتحدث مع المندوب بخصوص أفعاله التي تخلق مشكلة، وفي ظروف أخرى ربما سيضطر إلى قطع سير الحديث والطلب بلباقة إيقاف التصرفات المزعجة.

مثال (١٤ـ٥): تفادي الإلهاء عن الموضوع

في ندوة البحث التي حضرها حوالي ٤٠ مندوباً، كان اثنان من ممثلي إحدى المؤسسات يجلسان في الصف الأول، ويثرثران بدون توقف، ورغم أن المحاضر الذي رأى ثرثرتهما لم ينزعج، إلا أنها كانت تمنع المندوبين من التركيز، فدعى المستمعين إلى طرح أسئلتهم عليه ووقف بحيث أصبح الثرثاران بينه وبين السائل، وبهذا الشكل كان بمقدوره أن يقول للسائل: "آسف لكنني لا أسمعك"، ثم قال للثرثارين "إنني آسف، لكن هل بإمكانكما قطع حديثكما؟ إنني لا أسمع السؤال الذي ربما يتعلق بموضوع نقاشكما"، وتلى ذلك ملاحظة لبقة خلال فاصل الاستراحة.

يتوجب على المشرف على الاجتماع أن يسيطر على سيره بصلابة ولباقة وروح رياضية. انظر الجدول (١٤- ٢).

جدول (١٤ـ٢): تعليمات لإنجاح الحفل والعرض

قف بوضعية مريحة وبدون توتر، فذلك يسمح بالتحدث بسهولة والسيطرة على انتباه الحاضرين.

لا ترتدِ السترة أو المعطف، فرغم أن ذلك غير مقبول في بعض الحالات، إلا أنه يعطي انطباعاً للمندوبين بأنك على استعداد للتعمق في الموضوع.

إقامة التواصل البصري مع المندوبين. ورغم صعوبة فعل ذلك مع ٤٠ مندوباً، إلا أن التواصل البصري يخلق مقدمات ضرورية للتفاهم المتبادل ويمنح المحاضر فرصة السيطرة على درجة الاستيعاب، فإذا لاحظ أن النظرات أصبحت ذابلة وكامدة، فبمقدوره أن يكرر ما قال ويعيد تفسير بعض الأمور، وإذا لاحظ أن العيون بدأت تنعس فبمقدوره أن يدعو الجميع للانتباه.

روح الفكاهة يجب أن تُستَخدَم بحذر، فعندما تمنح المندوبين فرصة للضحك يجب أن تمنحهم بعد ذلك فرصة استنشاق الأكسجين، فذلك يزيد انتباههم

لما يقال ويمنع تغلغل النعاس. وعلى العكس فإن كثرة الضحك يمكن أن تخفض درجة فعالية الحفل والعرض.

إزالة العوامل الملهية الذاتية والصادرة عن الآخرين، فالنوافذ يجب أن تغلق إذا كانت تطل على ساحات كثيرة الحركة، وفي القاعة التي يدور فيها الاجتماع يجب إخراج جميع الهواتف ومنع دخول الزائرين وتسرب الضجيج من الوسط المحيط.

تأكد من أن المحاضر يرى جميع الحضور، وأن جميع الحضور يرونه، ووزع دفاتر الملاحظات، لكي يكون بمقدور المستمعين تسجيل ملاحظاتهم.

يجب أن تكون البساطة شعاراً ويجب تجنب الألفاظ الخاصة بأهل المهنة وغير المعروفة للجميع، أو على الأقل شرح المصطلحات غير المفهومة، ويجب أن تكون الكلمة التي سيلقيها المحاضر جاهزة كي يجري الحفل بلا اضطراب، ويجب أن يتم عرض جميع المواد المرئية وفق الترتيب.

في المجموعات الصغيرة، إذا قام المحاضر خلال الحفل بتوزيع مواد معلوماتية هامة، فإنه سيدعم التقرير والنقاش، فالحركة والإشارات تلفت الانتباه.

من المهم أن يكون هناك تتابع منطقي للمضمون مع كلمات وصل مناسبة بين الأسئلة، فإذا تم الإخلال بنظام عرض المادة، فإن الحضور سيشعرون بالتشويش، وإذا احتار المستمعون فإن انتباههم سيتحول إلى شرود. ومن الضروري أن يكون عرض محتوى التقرير على الحاضرين في غير تكلف.

إن استخدام وسائل الصوت والصورة تساعد في إغناء الحفل ودعم الانتباه، ويجب أن تكون جميع الأجهزة جاهزة للعمل مثل الكمبيوتر والفيديو والشاشة وما إلى ذلك، وفي حال حدوث خلل تقني يجب استبدالها مباشرة، لكي يبقى التشويش على انتباه المستمع في أقل درجة ممكنة، ولكن لا تتولع بهذه الأجهزة وتكثر من استخدامها، لأن دورها ثانوي ويجب ألا تطغى على مضمون التقرير.

ادعُ المستمعين لطرح الأسئلة والتعليق على ما قيل، فذلــك يســاعد علــى استيعاب أكبر ويسمح للمحاضر بالتأكد من وصول الأسئلة وموضوع التقرير أكبر ويسمح للمحاضر بأن يتأكد من وصول الأسئلة وموضوع التقريــر إلــى أعضــاء الاجتماع. أجب عن الأسئلة بصدق أكبر قدر الإمكان، وإذا طرح عليك ســؤال لا تعرف إجابته اعترف بذلك وأعط وعداً للسائل بالعودة إلى هذا الموضوع لاحقاً.

اعلم أنه في المجموعات كبيرة العدد، لن يقوم الكثير من المندوبين بطــرح الأسئلة، إما بسبب الخوف من التحدث أمام حشد كبير من الناس، أو بسبب الخــوف من ظهور السؤال سخيفاً وغبياً. في هذه الظروف استخدم طريقة الأسئلة المكتوبــة، ووزع على الحضور أوراقاً خاصة. كما يمكنك أن تلاحظ "أن السؤال الأكثر غبــاء هو السؤال الذي لم يطرحه صاحبه".

مثال (١٤ــ٦): استخدام المندوبين الخبراء

خلال المؤتمر تأكد المحاضرون من أن اثنين من المندوبين كانــا خبــيرين كبيرين في مناقشة الموضوع، ولتجنب ادعاءاتهما وتصريحاتهما لمــا قيــل كــان المحاضرون يطلبون منهما دوماً التعليق على ما قيل، وكأنهم كانوا جزءاً من فريق الحفل والعرض، وبهذه الطريقة استطاعوا تجنب العدوانية من جانبــهم. فلقــد تــم استغلال خبرة ومهارة هذين المندوبين لمساعدة الجميع، ولــم يتــم تجاهلــهما أو قمعهما، الأمران اللذان كانا سيقودان إلى العداوة، فالناس يعجبهم كثيراً أن يؤخــذوا بعين الاعتبار.

الأخبار السيئة

لا وجود لطريقة بسيطة في مناقشة الأخبار السيئة، وهناك للأســف أمثلــة كثيرة حول التعامل الفاشل مع هذه الأمور. إن الناس ليسوا حمقى وهم يســتاؤون عندما لا تعاملهم كأشخاص راشدين مسؤولين عن أفعالــهم. ورغــم أن النــاس لا يحبون الأخبار السيئة فإن أكثريتهم أذكياء كفاية ليفهموا استحالة أن تكون جميــع

الأمور رائعة وسهلة. إن التخطيط للحالات التي يمكن أن تنشأ أثناء مناقشة وتحليل الأخبار السيئة ونتائجها تساعد على الفهم. والاستهتار بالكرامة الإنسانية يمكن أن تقود إلى المشاكل.

مثال (١٤ـ٧): لقد أحسنّا أداء مهمتنا

قرر المجلس أن متابعة الإنتاج في المصنع المحلي غير مربح، وحصل على عرض أراد قبوله، وكان الحل الإيجابي يعني تقليل عدد اليد العاملة في هذا المجال، علماً أن البطالة كانت متزايدة بشدة في المنطقة، وكانت نسبة احتمال إيجاد أماكن عمل بديلة للقوى العاملة في حدودها الدنيا، وهكذا قرر المجلس تعريف الكادر العمالي بالقرار الذي تم اتخاذه، فقطع مسافة ٣٠٠ ميل لعقد اجتماع مع جميع العاملين.

وتم خلا ل الاجتماع انتقاد وتفسير الوضع التجاري واقتراح بيع جزء من الإنتاج، ورسم محيط لفترة التسريح، وإعطاء وعد بأنه خلال ٤٨ ساعة سينظر إلى كل حالة بصورة منفردة، وتم تقديم المدير الذي إذا أرادوا سيعمل معهم وسيحاول أن يجد لهم عملاً بديلاً في هذا المجال الإنتاجي.

فوجئ العمال واضطربوا، لكنهم تقبلوا هذا الوضع، فطرحوا مجموعة من الأسئلة التي تخص الموضوع، وشكروا المديرين لقطعهم كل هذه المسافة الطويلة للقائهم، كما أبدوا تعاطفهم مع المديرين لأنهم اضطروا لاتخاذ هذا القرار غير المسر.

الأهم: إن معاملة الناس باحترام وتفهم ردة فعلهم المتوقعة يمكن أن يخفف توتر الجو في الاجتماع.

إن هذا الاجتماع والجهود المبذولة لجعله يمر في جو من الهدوء والوضوح، لم يكن غيرياً بصورة كاملة، فالمجلس كان يؤمن بأن العمال هم الثروة الكبرى

وحاول أن يضع الناس في المرتبة الأولى ليس لأن هذا الحل هو الأمثل في وضع كهذا. إن المديرين كان يدفعهم مبدأ التعامل مع الناس كما يريدون أن يعاملوا، بالإضافة إلى بعض الأسباب التي تتعلق بالأعمال التجارية. إن الناس يعملون بصورة أفضل، عندما يعملون طوعياً وبدوافع جيدة. إن فترة التسريح التي تعوض لها عمال هذا المصنع هي فترة طويلة نسبياً، تتجاوز الستة أشهر عند بعضهم، وخلال هذه الفترة كانت البضائع ما تزال تحصل على الطلب ولذلك كان من الضروري حث العمال وتشجيعهم، فلولا حسن النية الصادرة عن اللجنة الإدارية وزياراتها المتكررة، ووداعة أخلاق الكادر العمالي، لما تم تحقيق هذه النتيجة، حيث اكتسبت الشركة سمعة شركة مزدهرة في هذا المجال العملي، وبقيت منتجاتها تحصل على الطلب.

مثال (١٤ــ٨): لم نحسن أداء مهمتنا

هناك حادثة معاكسة، عندما اضطرت شركة عمومية متقدمة إلى تنفيذ برنامج التسريح، ففعلت ذلك عن طريق البلاغات المرسلة من قبل المجلس، ولم تكن معلومات البلاغ كاملة، حيث لم تحتو استشارة النقابة ولا استشارة العاملين في النقابة، كما لم تحصل جميع الأقسام على نسخ، فكان رد الفعل المباشر على ذلك هو الإضراب.

الأهم: بالمقارنة مع المثال (١٤ــ٧)، فإن الاستهتار برأي الناس وعدم احترامهم يمكن أن يزيد الوضع المفروض سوءاً وتعقيداً.

المحادثات

إن المحادثات الناجحة تمتاز بسمات وهي حصول الأطراف المشاركة على معلومات كافية حول بعضهم البعض، ويسمحون لبعضهم البعض باتخاذ القرارات الموضوعية، لتنظيم العلاقات المتبادلة الجيدة في حال إقرار المرشح. رغم أنه

يحدث كثيراً أن الأشخاص المسؤولين عن قبول الكادر العمالي، يقتصرون على طرح سؤال واحد فقط "هل يناسب هذا الشخص هذه المهنة؟" في هذه الحالة يتم إهمال سؤال هام بنفس الدرجة والذي يجب أن يطرحه على نفسه طالب الوظيفة، وهو: "هل تناسبني هذه المؤسسة؟" لكن قوى هذين الطرفين غير متعادلة، فطالب الوظيفة وحيد وهو يراهن بدرجة أكبر بكثير من المؤسسة، لذلك فإن السؤال الثاني أهم بكثير من السؤال الأول، وإجراء مقابلة صحفية مع هذا التصور الخاطئ يمكن أن يقود سريعاً إلى وضع يصعب فيه تحقيق أي شيء.

مثال (١٤ــ٩): التملص

بعد انتهاء المقابلة الأولى تعرف المرشح لقبول الوظيفة على قائمة المرشحين الذين سيحضرون الجولة الأخيرة للمباحثات معهم وصُدِمَ عندما علم بأن المرشحين الستة لهذا المنصب سيحضرون في ذات الوقت، وكان يخطط لإجراء المقابلات بالتتالي، وافترض أن جميع المرشحين يجب أن ينتظروا إعلان القرار، وذلك بعد انتهاء مقابلة المرشح الأخير، ودامت المقابلة الأولى مدة ٥٠ دقيقة، فحسب المرشح المذكور أن الفترة الكلية مع فاصل تناول الغداء ستمتد ٦ــ٧ ساعات.

فلاحظ المرشح للمسؤول عن استقبال المرشحين، بأن هذه الطريقة لاختيار الموظف المناسب لم تذكر في رسالة الدعوة، وأنه يعتقد أنه لا تجوز إضاعة وقت المرشحين في الانتظار عدة ساعات، ويبدو أنهَ فهم أن هذا ما أرادته المؤسسة وأن مبادئها الأخلاقية لا تتناسب مع مبادئه، فغادر المؤسسة دون إجراء الاختبار وفعل مثله اثنان من المرشحين.

الأهم: إذا اعتبر المرشحون أن المؤسسة تعاملهم بتسلط، وتسيء إلى حرية إرادتهم، وتتجاهل اهتماماتهم، كما حدث في المثال (١٤ــ٩)، فمن المستبعد أنهم سيوافقون على قبول المنصب، وسيستدعي الأمر انتشار سمعة ليست لصالح الشركة، خاصة إذا جذب هذا الأمر انتباه أوساط الرأي العام.

النظام

إن الإجراءات التأديبية تمنح إمكانيات لا متناهية للمجابهات خلال الاجتماعات، وللتقليل من المجابهات قدر الإمكان، يجب التحضير للاجتماع بانتباه شديد، وعدم ترك الأمور تجري بعفوية، فكل حقيقة يجب التأكد منها، وكل اتهام تجب دراسته، لتكون واثقاً من أنه دقيق ومثبت ومصدق، ثم تأتي قوانين القضاء، التي تقام وفقاً لها جلسات المحاكمة التأديبية، والتي تطالب بمنح المحامي بالدفاع عن نفسه ودحض الاتهامات، واستدعاء الشهود والتذرع بجميع الظروف المخففة. ولكن لا يجوز أبداً أن ننسى بأن الهدف الرئيسي للإجراءات التأديبية هو محاولة إقناع المذنب بضرورة التقيد بمطالب وشروط صاحب العمل، وهو هدف إيجابي، والهدف السلبي هو جمع الأدلة لفتح قضية الفصل من العمل أو لحماية قضية تالية.

التقييم

التقييم يجب أن يكون استعراضاً موضوعياً لعمل الموظفين من قبل مديرهم، وحسب المقدرة من المدير الأرفع مقاماً، ويستدعي التقييم حتماً اعتراضات الرفض. ولتجنب وتجاوز حدوث هذا الأمر، يجب التنسيق مسبقاً مع كل موظف لوصف العمل الذاتي. هذا الوضع يجب أن يلغي التعليقات التي من نوع "هذا ليس من عملي". وفي نفس الوقت تكون الإضافات في كل بند من البنود التي تصف العمل، بتحويل مسألة المقدرات إلى مناقشة موضوعية حول درجة اقتراب العاملين من التعرف على هذه الحدود، وفي هذه الحالة يجب إجراء مناقشة تقييمية لجعلها إيجابية، وتجنب الأدلة من نوع "لقد فعلت ذلك، لا لم أفعل".

السيطرة على الوضع

تعتبر الخلافات والنقاشات الحادة وغير المؤدبة وحالات الانزعاج، ضارة جداً في الوسط المهني، رغم إمكانية عرض بعض من هذه التعليقات بصورة

مجادلة لبقة، ورغم ثقة أكثرية المهاجمين بأن أسلوبهم القيادي الجاف أكثر فعالية من قواعد الإدارة المعروفة. إن مناقشة أساليب السيطرة والرقابة ليس جزءاً من هذا الكتاب، ورغم ذلك يجب أن نعترف بأن الأبحاث تشير إلى وجود قلة قليلة من الأساليب السلبية للسيطرة أو الرقابة والتي تؤثر تأثيراً فعالاً، فغالباً يكون من الضروري خلال عقد الاجتماعات التحلي ببصيرة ودراية خاصتين.

مثال (١٤ـ١٠): الأعمال التحضيرية في مرآب السيارات

تلقت الشركة التي تعارض العلاوة اتصالاً من شخص من خارج الشركة، أكد أنه يملك معلومات تفيد النقاشات التي تدور في الشركة، كما أنه أكد أن لديه إثباتاً بوجود أجهزة تنصت في مكاتب الشركة، ورفض مناقشة هذه المعلومات داخل بناء الشركة، فوكل رئيس الشركة سكرتيره بمعرفة إمكانية حصول الشركة على هذه المعلومات من مصادر أخرى، فأجاب الشخص أن الأمر مستبعد لأنه تم الحصول عليها بطرق غير شرعية، فنصح السكرتير رئيس الشركة بالمغادرة قبل أن تبدأ مناقشة الأمر، حتى إذا سألوه، كان بمقدور رئيس الشركة أن ينفي معرفته بمصدر هذه المعلومات، ورغم ذلك انعكست المعلومات في الوثائق وساعدت على تثبيت بعض المساهمين المترددين لصالح الشركة، ففي بعض الحالات يكون تجاهل الحقائق أمراً مفيداً للغاية.

الأهم: لا يقتصر التنصت على استخدام أجهزة التنصت لمعرفة الأحاديث التي دارت، فقد أجريت اجتماعاً عبر الهاتف مع مديري مصنعين تابعين للشركة، وكان صعباً علي أن أقنعهم بأن بعض اقتراحاتهم كانت تخل بقانون الاستئجار، وفجأة فوجئنا جميعاً بصوت المدير الإداري الذي قال لكلا المتحدثين أنهما مخطئان، ورغم أنني سررت لوجود من ساندني الرأي، إلا أنني اكتشفت أن المدير الإداري كان بمقدوره الاستماع إلى جميع الاتصالات الداخلية عبر الهاتف، وبعد هذه الحادثة أصبحنا نتجنب عقد الاجتماعات عبر الهاتف.

الفصل الخامس عشر

الاجتماعات الرسمية

هام:

إن الاجتماعات الرسمية تتطلب تعليمات وإرشادات مصاغة وموزعة مسبقاً.

من الضروري الاستعداد والحصول على دعم قبـــل مواجهـــة المعارضـــة، ويحتمل أن تحتاج لإجراء تحليل مفصل.

تأمين جميع المعلومات المطلوبة وتقديمها لرئيس الاجتماع، يمكن أن يســاعد الاجتماع في تحقيق النتائج المرجوة.

يمكن أن تستخدم الأسئلة "الملقنة"، لعرض أي بند أو عـــدة بنـــود للمناقشـــة والبحث الشامل.

الاجتماعات القانونية

يُطلـــَب من مختلف المؤسسات عقد الاجتماعات في ساعات محددة ومناقشـة الأمور الملحة مع المالكين والمساهمين، ولوجود هذا المطلب العام، يمكننا أن ننظر إلى هذه الاجتماعات كأمر إجباري لمن يتحمل مسئوليتها، وبما أنها تلمـــس غالبـــاً

المصالح العامة، فإن الإعداد السيئ لمعطيات الاجتماع يمكن أن يقود إلى نتائج غير مرغوبة، مما يضع المؤسسة في وضع حرج، ولتجنب ذلك يجب إجراء الأبحاث والتحريات والاستعداد بصورة جيدة، فإذا كان الاستعداد كما يجب، فبقدورك أن تتحكم بمواقف الخطر الكامنة وتوصلها في النهاية إلى نتيجة إيجابية.

مثال (١٥ـ١): تحقيق الأفضلية

خلال الاجتماع السنوي العام لشركة "ماركس وسبنسر" في عام ١٩٩٠، أراد تاجر المفرق الأكثر نفوذاً والذي يوزع البضائع على المحلات الفخمة في بريطانيا، وهو زبون الشركة ومساهمها، أن يستعلم عن سبب استحالة شراء بدلات السباحة في فصل الاستجمام من أحد المحلات التي تملكها الشركة، وتقبل رئيس الاجتماع هذا السؤال بروح رياضية، وقال إن شبكة الكمبيوتر الخاصة بالشركة تعرضت لخلل فاختفت من الذاكرة المعلومات الكاملة بخصوص هذه المحل التجاري، لكنهم الآن يقومون بإصلاح هذا الخلل.

الأهم: إن إطلاع رئيس الاجتماع على المعلومات الصحيحة ، وتعامله مع الموقف بروح رياضية، وعدم اتخاذه أي موقف دفاعي، مكنه من تجنب النقد والحصول على تعامل جيد من قبل أوساط الرأي العام، بعد أن وردت هذه الحادثة في اليوم التالي على صفحات مجموعة من الجرائد القومية.

إن رد الفعل المذكور في المثال (١٥ـ١)، يمكن أن يرد فقط في حال حصول رئيس الاجتماع على معلومات دقيقة بخصوص ما يهم الاجتماع، والوسائل التي يمكن أن يلجأ إليها في الدفاع أو الهجوم، فهو عندها مستعد ليكون صريحاً ويحسم الأمر بصورة إيجابية. وفي هذه الحالة يصبح الاعتراف مثل " لقد أخطأنا دون قصد" يجلب احترام الآخرين له وتصفيق الحاضرين، ولكن طبعاً هذا الأمر لا يحدث كثيراً، وعلى العكس فإن محاولة الدفاع عن قضية خاسرة، يمكن أن تحدث وتقود عادة إلى الفشل، وتُظهِر المحاضر ومُنظِم الاجتماع بمظهر سيئ.

إن اجتماعات كهذه تعقد مرة في السنة، عندما تكون حقيقة النقابة تحت العرض، ولهذا السبب يتوجب على هذه الشركات أن تخطط وتنظم وتستعد جيداً، لتكون واثقة من أن الشركة تبدو في مظهر لائق بأقص حد. وبغض النظر عما إذا كانت هذه الاجتماعات أساسية أو ثانوية، يجب الاستعداد لها جيداً، وإن البنود التي دخلت في تعليمات الجدول (١٥ـ١)، هي مخطط لجميع الاجتماعات من هذا النوع.

إعلام رئيس الاجتماع

لكي يكون بمقدور رئيس الاجتماع أن يسيطر ويتحكم ويدير الاجتماع بصورة جيدة، يجب أن يستعد له مسبقاً استعداداً ممتازاً، حيث ستتغير المسائل التي ستناقش أثناء الاجتماع وفق تغير حاجات كل اجتماع، لكن يحدث غالباً أن الاستعداد قبل يوم الاجتماع ودراسة أكبر عدد ممكن من مسائل البحث، يسمح بنجاح الاجتماع وتقدمه تقدماً موثوقاً به، وفي كثير من الأحيان يتطلب هذا الأمر معرفة مسبقة بسير الاجتماع.

جدول (١٥ـ١): تعليمات الاجتماع العام أو الرسمي

تعليمات للاجتماع العام

حضر قائمة بجميع الأسئلة التي تريد أن تطرحها.

حدد وراء كل سؤال اسم المسؤول بدقة.

السؤال	المسؤول
تنسيق التاريخ والوقت	المجلس
تفقد مكان عقد الاجتماع القادم	سكرتير الشركة
وذلك لمدة (٦- ١٢) شهراً قادماً.	

دفع أجرة مكان عقد الاجتماع القادم سكرتير الشركة

وذلك لمدة (٦- ١٢) شهراً قادماً .

التأكد من:

* المكتب وتجهيزاته الشخص المسؤول

* مكيفات الهواء "التهوية"

* أجهزة الصوت

* وسائل الراحة ومن ضمنها التغذية

وتجهيزات الحمامات

* لوحات العرض والواجهات

* الطاولات وإذا تطلب الأمر توزيع المنتجات والصور

* اللوائح ذات الملاقط والمغانط

تحديد:

* نظام للمشتركين الشخص المسؤول

* تقديم الشاي والقهوة الشخص المسؤول

* الغداء "إذا تطلب الأمر"

* احتمالات المغادرة

توزيع التعليمات على الكادر العمالي مثل:

* استقبال المشتركين

* تسجيل المشتركين

* تحديد أماكن جلوس كل مشترك

* انتباه المنظمين والمسؤولين

* عد الأصوات في حال التصويت

* الانتباه إلى الميثاق والعقود المستخدمة

* الاتصال مع مصدر التغذية

* تسجيل مجموع المحاضرين

* التأكد من الإضافيين

* تسجيل البديل في حال غياب المسؤول

* توزيع المواد

* إعداد السيناريو لرئيس الاجتماع

للسيطرة على كل خطوة في الاجتماع

* تحضير الأجوبة على الأسئلة المعقدة

* تعليمات بخصوص الاستعدادات والمشاكل المحتملة

* إعداد سيناريو كامل للاجتماع من أجل المجلس والمستشارين

العلاقات مع المراقبين والمستشارين القانونيين والوسطاء وأوساط الرأي العام ومن خلالهم مع ممثلي وسائل الإعلام

* توفير وسائل المواصلات للضيوف

٣- تأكد من أن جميع المنفذين يدركون واجباتهم، ويجب إعلام الجدد منهم بواجباتهم بصورة مفصلة، حول المطلوب منهم ويجب مراقبة عملهم دورياً، ويتم اختيار الأكثر خبرة من بين الذين لم يحضروا سابقاً اجتماعات كهذه.

٤- تفقد الجاهزية قبل شهر من عقد الاجتماع، لأنه من المـــهم جـداً، أن تظهر المؤسسة بمظهر فعال ومستقر، أمام أوساط الرأي العام، ففي نهايـة الأمـر هذا الاجتماع هو نتيجة نشاطات المؤسسة.

٥- فكر جيداً بخصوص الأسلوب "المحتوى"، وأبلغ رئيـس الاجتمـاع أو المجلس بذلك. وتقوم بعض المؤسسات بجعل هذا النوع مـن الاجتماعـات أقـل رسمية، ويعلنون أن أعضاء المجلس بمقدورهم إجراء مناقشات ذاتية قبـل وبعـد الاجتماع.

٦- أعلم الخطباء بأن يكونوا أكثر نقداً تجاه المؤسسة عنـد تعاملـهم مـع وسائل الإعلام أو أية جهات أخرى، فهذا الأمر مهم بشكل خاص عندما تصطـدم بأسئلة عدوانية أو انتقادية، فإذا لم يكن الخطيب مستعداً بصـورة جيـدة ومـزوداً بالمعلومات لاجتياز اختبار كهذا، فإن سمعته كخطيب وسمعة الشـركة يمكـن أن تتعرض للخطر، مما سيؤدي إلى نتيجة سلبية.

٧- كن مستعداً للمواقف العدوانية التي يمكن أن تظهر وفق البنود التالية:

حدد مصدر ومقاييس الدعم والمعارضة.

تأكد من أن "الأعداء" لديهم الحق في المشاركة في الاجتماع، فإذا لـم يكـن لديهم الحق، فكر بخصوص الاستثناء المقدم لهم.

إذا توفر الوقت، فكر بخصوص اجتماع خـاص وغـير رسـمي، لتجنـب المجابهة أمام الجميع.

تفقد المشتركين، واستأجر عدداً من المشرفين على الأمن ليكونوا قريبين فـي حال نشوب شجار واللجوء إلى العنف الجسدي.

أحصِ مؤيديك، كي تكون واثقاً من النصر على أي معارضة كامنة.

حضر تعداد للأسئلة التي لا ترغب بسماعها أبداً، والإجابات المناسبة عليها،

ويمكن أن يتطلب هذا الأمر عقد دورة موسعة يحضرها المستشارون القانونيون في الشركة وصيارفة البنوك التجارية والوسطاء، وطبعاً بحضور المجلس والسكرتير، وخلال هذه الدورة يتم عرض كل نواحي إنجازات الشركة، ويتم فرز الأسئلة الأسوأ، وإيجاد الأجوبة المناسبة لها، ويجب أن يجيب على الأسئلة أثناء الاجتماع المحاضرون الأساسيون، ويجب أن نلاحظ بأن هذا النظام يترك الانطباع الأفضل بخصوص الشركة عند الحضور، إذا قام مختلف أعضاء المجلس بالإجابة عن الأسئلة، لأن ذلك يخلق انطباعاً بأنهم فريق وليس هناك ديكتاتور منفرد.

ابحث عن مدخل إلى المساهمين "الأصدقاء" بهدف الحصول على موافقتهم لطرح الأسئلة المحضرة، والتي تسمح للمجلس باختيار الإجابات التي تعرض الشركة من الناحية الأفضل. ويذكرنا ذلك بطرح الحكومة للأسئلة "المحيرة" على رئيس الوزراء خلال الدورة، والأجوبة على هذه الأسئلة في مجلس العموم الذي يعقد مرة كل أسبوعين.

أعلم وسائلك الإعلامية التي تثق بها وقدم سكرتير الصحافة ليجيب عن أسئلتهم.

إذا أراد خصمك أن يعبر عن رأيه اسمح له بذلك، لكن يجب ترك مثل هذه الأمور للنهاية، ومنع جميع محاولاته لفتح نقاش.

جدول (١٥-٢): ورقة المعلومات الخاصة برئيس الاجتماع خلال الاجتماع العام

ورقة المعلومات الخاصة برئيس الاجتماع خلال الاجتماع العام العشرين:

آن أوان دعوة الاجتماع إلى التقيد بالنظام. سيداتي وسادتي إنني أحييكم في الاجتماع العام السنوي العشرين لشركتنا. اسمحوا لي بافتتاح الجزء الرسمي من الاجتماع، ومشاركتكم فيه ستعرفكم على أعضاء المجلس والمسؤولين الآخرين، وبمقدوركم أن تثرثروا بصورة غير رسمية خلال فترة تناول القهوة، وكما لاحظتم لدينا نماذج لمنتجاتنا وخدماتنا، وتم توزيع ملاحظات هذا الاجتماع على جميع أعضاء الشركة وسأطلب من السكرتير قراءتها.

"السكرتير يقرأ الملاحظات"

البند الأول في جدول الأعمال هو مناقشة تقرير المديرين مع المعطيات حول الأشهر ١٢"كاملة" مع التاريخ "......." ، وهذه الأرقام والموازنات يا سادتي الأعزاء "أسماء أصحاب الشركات" قد تأكد من صحتها مفتشوكم، وإنني أطلب من السيد "اسم المفتش" أن يقدم تقريره التفقدي.

"المفتش يقرأ تقريره"

واسمحوا لي أن أقترح عليكم، أن يتم قبول وإثبات تقرير المديرين، مع المذكرة المرافقة التي أعدها محاسبوا الشركة خلال "١٢ شهراً" وجداول الموازنة. هل لدى أحدكم أي سؤال أو ملاحظة ؟ "فاصل". "إذا كان هناك تساؤلات يجب حسمها مباشرة، أما إذا تعلقت التساؤلات بالناحية التقنية والمالية، فيتم تسليمهم لمدير المالية للدراسة". واسمحوا لي أن أقترح إعلان الفائدة النهائية في النسبة المشوية % أو (؟) بنس مقابل كل سهم من الأسهم المفردة في الشركة، للقادرين على الدفع "التاريخ" خلال "....." شهراً. إنني أدعو السيد "......" للإدلاء برأيه في دعم هذا الاقتراح.

أرجو من الموافقين على الاقتراح رفع أيديهم، "فاصل". هل من معارض ؟ "فاصل، يتم خلاله إحصاء المؤيدين والمعارضين وإعلان النتيجة".

أعلن الاقتراح مدروساً.

البند الثاني يتناول انتخاب المديرين الجدد بعد أن استقال المديرون التالية أسماؤهم "يتم ذكر أسمائهم"، وإنني أقترح بسرور لهذا المنصب السيد "الاسم"، وأقدمه لكم وأطلب من السيد "الاسم" أن يقول كلمتهُ المؤيدة. من موافق ؟ "فاصل"، من معارض ؟ "فاصل"، "ثم إعلان النتيجة"، أُعلِن السيد "الاسم" منتخباً لمنصب مدير الشركة.

ملاحظة: في حال وجب تعيين عدد من المديرين، يجب تناول كل مرشح

باسمه. كما يمكن أن تظهر ضرورة انتخاب مدير جديد بدل المدير الذي عين في الاجتماع السنوي في السنة الفائتة، ويجوز أن يرغب المديرون المنتخبون الجدد أن يعبروا عن شكرهم للاجتماع.

البند الثالث يتناول انتخاب المفتشين الجدد في الشركة، وأدعو السيد "الاسم" أن يتخذ القرار وأن يسانده السيد "الاسم". من موافق ؟ "فاصل"، من معارض ؟ "فاصل تعلن خلاله النتيجة".

البند الرابع يُلزم المديرين أن يُقروا استقالة المفتشين، وأطلب من السيد "الاسم" أن يسانده. من موافق ؟ "فاصل"، من معارض ؟ "إعلان النتيجة".

هل هناك مسائل هامة أخرى لنبحث فيها ؟

ملاحظة: "باستثناء اقتراح التصويت بخصوص تقديم الشكر لرئيس الاجتماع أو المجلس، لا يستحسن مناقشة أي شيء إضافي غير موجود في جدول الأعمال".

وبهذا الشكل أعلن الاجتماع السنوي العشرين مغلقاً .

أشكركم جميعاً.

في الجدول (١٥- ٢) وردت تعليمات خاصة بالاجتماع العام، ويقترح على رئيس الاجتماع سيناريو سير الاجتماع، ورغم ذلك لا تكون الاجتماعات العامة منسجمة بهذا الشكل دوماً.

مثال (١٥- ٢): "خانسون" هي الشيء الذي تقوم به

في عام ١٩٩٣ رغبت شركة "خانسون" البريطانية المزدهرة أن تغير ميثاقها، لتقلل كمية الأعمال التي يكشفها للعموم بعض المساهمين خلال الاجتماع السنوي العام، وتبين سريعاً وجود معارضين كثر لهذا الاقتراح. ومن المحتمل أن يكون اجتماع مناقشة التغيرات صاخباً جداً. ونتيجة توقع ردود الأفعال هذه رفضت الشركة تنفيذ اقتراحاتها، ورغم أنه كان بمقدور الشركة أن تربح ببساطة هذه

المعركة، إلا أن معاداة أوساط الرأي العام وعدد كبير من المساهمين فيها كان سيكلفها ثمناً عالياً جداً.

الاحتيال على المعارضة

إن محاول كشف أسئلة المعارضة وسياستها، هي جزء لا يتجزأ من إدارة الاجتماعات، وهذا الأمر لا يترك للحظ أو لآخر لحظة، فهو يتطلب دراسة وتمعناً وتخطيطاً جيداً، أي نفس الأمور التي هي من شروط نجاح الاجتماع ككل. فقبل انعقاد الاجتماع وفق التسلسل الذي عرض مختصراً في الجدول (١٥- ٣)، صرف رئيس الاجتماع والسكرتير وقتاً كافياً في محاولة تقييم ردود الفعل المحتملة من المعارضة وأي سياسات يمكن أن تتبع من جهتها للتأثير على الاجتماع. إن التحديد المسبق لجميع وجهات النظر يسمح بدراسة مجموعة الحلول البديلة لاختيار الحلول التي ستقود عبر الطريق الأسهل، ولذلك كان طلب السيد "اسمه" بخصوص طرح سؤال إضافي خارج البرنامج، والصراع مع هذا السؤال كان يمكن أن يتحول إلى عقبة أساسية أمام الشركة، لأن السيد المذكوركان بإمكانه ببساطة المطالبة بعقد اجتماع عام آخر، بينما المدخل الأكثر جودة إلى هذا الموضوع هو السماح لهذا الأمر بالنفوذ والدراسة، والثقة بأن مؤيدي المجلس سيصوتون ضده في نهاية اليوم.

ورقة تعليمات خاصة برئيس الاجتماع في حال حضور المعارضة:

ملاحظة لرئيس الاجتماع: لقد افترضت أن التصويت سيتم برفع الأيدي، حيث ستتخذ الأكثرية البسيطة قراراتها، أي أن كل مساهم يملك صوتاً واحداً، ورغم ذلك فإن الميثاق يسمح لكل مساهم بأن يطالب بحساب الأصوات، حيث تقرر كمية الأسهم التي يملكها هؤلاء النتيجة، فإذا احتجنا لحساب الأصوات، يتوجب علينا أن نعلن المتحدثين.

دعوة الاجتماع إلى التقيد بالنظام في الساعة الثانية عشرة ظهراً.

رئيس الاجتماع: سيداتي وسادتي إن اسمي "سالم مروان" وقد طلب مني

المجلس خلال الاجتماع الذي عقد بتاريخ ٤ شباط أن أقوم بدور رئيس الاجتماع. إن هذا الاجتماع العام الاستثنائي عقد بطلب مني أعربت عنه بتاريخ ١٨ كانون الثاني، فهل هناك من اعتراض ؟ "فاصل – لا اعتراض".

لقد طلب المساهم المالك لما يزيد عن ١٠% من الأسهم، دراسة المرحلة التالية من الموضوع خلال هذا الاجتماع، ونحن سنقوم بذلك بقرار رقم ٨.

بما أن البند الأول من جدول الأعمال يتعلق بي شخصياً، فإنني أترك مكاني وأرجو السيد "أحمد" أن يبحث في هذا البند.

السيد "أحمد": أشكرك، سيدي رئيس الاجتماع. سيداتي وسادتي كما ترون فإن البند الأول في جدول الأعمال يتعلق باقتراح تثبيت السيد "سالم" رئيساً للاجتماع. فمن الناحية التقنية لا يحتاج هذا البند ولا البندين الثاني والثالث لمناقشتهم في الاجتماع العام، لكن في ضوء الوضع المالي للشركة والاعتراضات التي سبقت هذا الاجتماع، تمت إضافة هذه البنود إلى جدول الأعمال، ولذلك أريد أن أقترح تعيين السيد "سالم" في منصب رئيس اجتماع المجلس وإقرار الأمر الآن مباشرة.

من يوافق ؟ من يعارض ؟ أعلن الاقتراح مدروساً وأعيدت إدارة الاجتماع إلى رئيس الاجتماع.

رئيس الاجتماع: أشكركم. جرى خلال الاجتماع الذي رشحني لمنصب رئيس الاجتماع، أن اقترحت أكثرية المديرين تعيين السيد "مازن" في منصب المدير الإداري كخلف للسيد "رشيد". والآن أريد أن أقترح تعيين السيد "مازن" في منصب المدير الإداري وتثبيته الآن مباشرة، فهل هناك من اقتراحات ؟

من موافق ؟ من معارض ؟ أعلن الاقتراح مدروساً.

ملاحظة: يحتمل أن يعارض السيد "رشيد" مع اثنين من مؤيديه، لكنني ضمنت الأكثرية الموافقة.

إن البندين التاليين من جدول الأعمال يتناولان خلق رأسمال مساهم إضـلفي، والذي يعتبر ضرورياً، ولذلك يمكن أن يبدأ إعادة إنشاء الشركة، والذي صار لنـــا نبحث فيه عدة أسابيع. لقد تم توزيع مادة القرارت الرسمية التي عالجــها المكتــب التسجيلي في الشركة، على جميع الموجودين، وأريد أن أقترح مضاعفة رأس المال المساهم في الشركة من عشرة آلاف إلى مليوني جنيه استرليني عن طريق إعـــادة الانشاء.

٩٩٠٠٠٠ سهم جديد عادي، كل سهم بقيمة جنيه استرليني واحــــد، وفــق جميع النواحي يساوي ١٠٠٠٠ سهم عادي موجود في الشركة وقيمة السهم الواحــد جنيه استرليني واحد.

مليون سهم مع فائدة مثبتة قيمتها جنيه استرليني واحد، فهل هناك اقتراحــات أخرى ؟ من يوافق ؟ من يعارض ؟

بهذا الشكل أعلن هذا القرار متخذاً.

ويـُـطلب من المساهمين تحديد المفتشين الخـــاصين بالشــركة، ورغــم أن المجلس عادة كان يطلب مفتشي ABC القيام بهذا الدور وكانوا يقومون به حتـــى نهاية عام ١٩٩١، إلا أنه تم اتخاذ قرار بتعيين مفتشـــين يعيشــون بــالقرب مــن الشركة. وكجزء من الدراسة التي أجراها السيد "أيهم"، فإن القائمين بأمور التفتيــش بدءاً من تاريخ ٢/ تشرين أول / ١٩٩٣ هم السادة "رسلان" و"نــــورس" و"تمـــام"، وأقترح الآن تعيين وتثبيت السادة "قيس" و"طارق" و"رامي" كمفتشين للشركة حتـــى نهاية الاجتماع العام السنوي الأول، والذي يجب أن نعقده خلال الأسابيع المعــدودة التالية.

هل هناك اقتراحات أخرى ؟ من يوافق ؟ من يعارض ؟ أعلن هــذا القــرار مقبولاً.

البند التالي يتعلق بإعادة إنشاء الشركة والاستراتيجية التـــي ســـتتبع خــلال

السنتين التاليتين، وتفاصيلها موجودة في تقرير السيد "مازن" وهو المدير الإداري، وقد وزعنا عليكم نسخاً عنه. إن هذا التقرير الذي يضم تقريراً حول التفتيش، قد تم إعداده بعجلة وبدون سابق إنذار، ويعرف المجلس أنه يحتوي مجموعة من الأخطاء التي يجب إصلاحها وفق التسلسل السريع، ونحن اليوم نطلب من المساهمين إقرار البرنامج الذي سننتقل إليه مباشرة ودون تأجيل "وهو يتطلب مناقشة قروض المساهمين".

إنني أريد أن تمعنوا التفكير في هذا البرنامج وأن تقروه وبدون مناقشة عامة "لأن الأمر عاجل، وعلينا الانتقال إلى البند التالي"، ورغم ذلك فإذا أراد أحد من المساهمين إبداء رأيه فليتفضل......"هنا ستضطر للتعامل مع الموقف المجهول".

البند التالي يتعلق بمناقشة القروض التي حصلنا عليها للشركة، كجزء من الاستثمار المساهم. ورغم أنه يحتمل الشك في احتمال اعتبار هذه القروض كاستثمار من قبل المساهمين، إلا أن المجلس يعلن بشهادة من المفتشين الجدد، بأن هذه القروض لا تعتبر استثماراً من المساهمين وأن الشركة ليس لها قدرة مالية. إننا بحاجة إلى موافقة الجميع اليوم إلى تحويل هذه القروض إلى أسهم عادية، وحتى نقوم بذلك، لا يمكننا أن ننتظر ورود أموال جديدة إلى الشركة، وهو الفرصة الوحيدة لبقاء الشركة حتى الأسبوع القادم، وهكذا يتمسك المديرون برأي وهو أنه أمامنا خياران: إما أن تحول القروض إلى أسهم، أو أن الشركة تصبح ملكية وتدخل القضاء كملك متنازع عليه. وإذا لم يتم تحويل القروض، فإن استثماراتكم ضائعة، وبالمقابل إذا تم تحويل القروض، ستظهر فرصة لإنقاذ الشركة، وبالتالي إنقاذ استثماراتكم. إن هذا الأمر لا يعتبر مادة للتصويت، لأنه يجب أن يكون قراراً ذاتياً، ورغم أن جميع الاستثمارات تقع على عاتق كل واحد منا، إلا أنه لا يسعنا الموافقة.

من يريد أن يقول شيئاً ؟

"ستضطر مجدداً للتعامل حسب الموقف، ولدي أساليب تسمح للمساهمين إما أن يحولوا القروض إلى أسهم عادية، أو تحويل بعض القروض إلى أسهم عادية،

وأخرى إلى أسهم ذات فائدة ثابتة، أو توظيف أموال جديدة في الأسهم العاديـــة أو الأسهم ذات الفائدة الثابتة، وستضطر للضغط على المســاهمين لتحــاول اقناعــهم بالتوقيع على أحد هذه الخيارات.

البند الأخير يتعلق باقتراح السيد "رشيد" بتغيير الميثاق، وقبل أن ننتقل إلـــى مناقشة هذا الموضوع، ستلاحظون أنه يتوجب اتخاذ قرار بخصـــوص الملاحظــة القصيرة المرفقة بالبند. حيث يرى المجلس أنه يستحسن أن يوافق كل شخص علــى البحث في هذا الموضوع، وبهذا الشكل أقترح مناقشة القرار الثاني.

من يوافق ؟ من يعارض ؟ أعلن الاقتراح مدروساً، وموضوعه النقاش الـذي طرحه السيد "رشيد" لتغيير الميثاق وفق النموذج المذكور في القرار. سيد "رشـــيد" هل تريد أن تضيف شيئاً لهذا القرار ؟ من فضلك تحدث باختصار.

"هنا ستضطر أيضاً للتعامل مع الموقف، وفي نهاية كل نقاش يجب أن تعلــن التصويت، من يعارض ؟ ومن يوافق ؟ وتعلن النتيجة. وأفترض أنه في هذه الحالــة يمكن المطالبة بإجراء تصويت".

لقد استنفذنا مواد هذا الاجتماع العام الاستثنائي. اسمحوا لي أن أشكركم على حضوركم ومشاركتكم.

الأهم: إن ورقة التعليمات هذه أُعــدِّت من أجل اجتماع عام استثنائي لتنــاول المشاكل المالية في الشركة، وهناك محاولة واضحة لتبيــن جميــع ردود الأفعــال المحتملة، وخاصة من قبل السيد "رشيد" وهو المدير الإداري السابق، الــذي أعيــد انتخابه كعضو في المجلس البارحة، كما شملت إرشادات رئيس الاجتمـــاع "بيــن قوسين" إلى جانب السيناريو الكامل له، وتم توقع معارضة الســـيد "رشــيد" فــهو بصفته مساهماً حقيقياً يملك حق حضور الاجتماع والمطالبة بــالبحث فــي ســؤال إضافي، فرفض المجلس محاولة مقاومة هذا السؤال، وسمح بضمـــه إلــى سـير الاجتماع، وضمن أن أعضاء المجلس بإمكانهم رفضه بالتصويت ضده.

الاجتماعات الكبيرة وغياب الاتفاق

هناك جزء لا يتجزأ من عملية تنظيم الاجتماعات العامة، كالتي ذكرناها في الأمثلة السابقة، وهو إدراك أن ليس كل الملزمين بحضور هذه الاجتماعات سيحضرونها، فالحقيقة هي أنه في كثير من الشركات العامة يستحيل عقد اجتماع بمشاركة جميع المساهمين، "فبعض الشركات فيها مليوني مساهم" فالواقع إذاً هو أن الكثيرين لا يستطيعون أو لا يريدون الحضور، وعندها تستخدم طريقة السماح لهؤلاء الأعضاء أن يصوتوا من خلال شخص موثوق به، وغالباً يكون رئيس الاجتماع، وبهذا الشكل تتحد أصواتهم، ويقل احتمال قبول كل عضو بالاقتراح وعندها سيكون من الضروري إجراء تصويت للأخذ برأي الأكثرية، وهذا الأمر يفرض على الأقلية القبول بالأمر الواقع، فإذا ضمت الأقلية المساهمين يمكن إصلاح الوضع ببساطة لأنهم يستطيعون بيع أسهمهم ببساطة، وإذا ضمت الأقلية مجلس المديرين أو الهيئة، عندها سيحتاج وضع الأقلية إلى دراسة ومباحثة مغلقة. إن محاولة إدارة اجتماع كبير هي محاولة شاقة، وتتطلب تخطيطاً وجيهاً ودعماً قوياً.

الفشل

إن الواقع هو أن بعض أعضاء الاجتماع يحصلون على متعة من اتخاذهم موقف المعارضة، حتى ولو عارضوا الأكثرية المطلقة. ففي الاجتماعات الرسمية تستخدم هذه الخطة لاستمالة اهتمام أوساط الرأي العام و"ارباكها"، لذلك تفشل اجتماعات الشركات العامة من بين الشركات الأخرى، بسبب حركات أنصار حماية البيئة والحيوان وأنصار الرياضة بدون هدر الدماء وغيرهم، ولذلك من الضروري تجاوز هذه التدخلات والقدرة على الرد على الأسئلة التي يمكن أن تُطرح، حتى ولو كان موضوع النقاش يتعلق بمهمة الاجتماع. إن عدم الاستعداد لعروض كهذه ينقل المبادرة إلى أيدي المعارضة، وهي ستدير الاجتماع وتتحكم به حسبما تريد.

وفي الاجتماعات الصغيرة يمكن أن توجه المعارضة ضربتها ضد أعضاء مستقلين أو ضد رئيس الاجتماع نفسه، فإذا حصلت هذه المبادرة على مؤيدين، فهناك جميع الشروط لكي تصبح المعارضة طرفاً قيادياً، ومن الطبيعي أنه إذا كان رئيس الاجتماع دوماً في عداد الأقلية ضمن نتائج القرارات المتخذة، فمن الصعب أن نفهم كيف يمكنه البقاء في منصبه، فإذا كان رئيس الاجتماع رغم معرفته لقوته التي بإمكانها القضاء على المعارضة الصغيرة والتغلب على المعارضة القوية، لا يستطيع أن يتحكم بهذه القوة لإنجاح الأمر الذي يصارع من أجله، فإن موقفه الشخصي باطل.

الختام

يجب أن نلاحظ مرة أخرى أن الاجتماع جزء لا يتجزأ من حياتنا، فالناس لا يستطيعون أن يتوقفوا عن المعاشرة والتعامل، وباستثناء النساك، فإننا نضطر في كل مظهر من مظاهر حياتنا أن نقابل الناس ونتفاعل معهم. وإن دراسة العملية التي ضمن إطارها نحقق هذا التفاعل الضروري، تشهد على أن هذه اللقاءات تحدث غالباً بدون تحليل شامل لنتائجها من قبلنا، وإذا لم نكن نعرف ولا نتذكر القرار الذي نحتاجه، فإننا على الأغلب لن نحقق ما نريد في الوقت الذي نريد، بغض النظر عن انزعاجنا وانحرافنا عن جوهر الموضوع وغير ذلك. فقبل أن نشارك في الاجتماع، سواء كان لقاءً غير رسمي بحضور عدد كبير من المشاركين، من الضروري أن نحدد النتيجة المرجوة وموقف التراجع، والأخير يجب أن يكون وضعاً نقبل به حتى لو لم يكن نموذجياً.

وما إن حددنا هذين الموقفين، علينا أن ندرس معارضينا ونحدد مواقفهم، فإذا كانت تتناسب مع مواقفنا يمكن أن نحقق التقدم، لكن من المستبعد أن تتناسب مع اهتمامين أو أكثر، ولكسب المعركة يمكننا أن نلجأ إلى الضغط، لكنه ليس نافعاً دوماً. لكن الواقع هو أن المباحثات الطويلة يكون فيها الضغط أفضل طريقة، لأن

القوى المتعادلة لها نزعة تجاه الدوران حول الملعب، والمعارضين الذين أكرهـــوا على الموافقة على أمور لم يرغبوا بها، يمكن أن يلجؤوا إلـــى الانتقـام إذا تحــول الأمر لصالحهم. إن الطريقة الأكثر دقة لتحقيق النتائج هي امتيازنا، وأفضل طريقـة للانتصار في الاجتماعات هي اتباع السلوك الذي لا يشير إلى أن المعارض خســر. إن الإدارة المعتدلة، واستخدام الأساليب المذكورة في هذا الكتاب، يمكن أن تكـــون أفضل طريقة تمنحك الثقة بأنك ستحقق ما تريد وعندما تريد.

الفهرس

من إصدارات
دار عـــلاء الـديـن
في الاقتصـــاد

- ❖ **كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة**

  .... رعد الصرن

- ❖ **كيف تخطط جودة أعمالك**

  ....رعد الصرن

- ❖ **وظائف الإدارة المكتبية**

  ....رعد الصرن

- ❖ **إدارة الوقت**

  ....لوثر جي سيوارت

- ❖ **التسويق ج١ - ج٥**

  فيليب كوتلر- جون سوندرز - غاري أرمسترونغ - فيرونكا بونغ

- ❖ **علم النفس الاجتماعي**

  .... جيمس براون

Manipulating Meetings

يدرس هذا الكتاب الطرق والوسائل التي تساعد الأشخاص الذين تقع على كاهلهم مسؤولية عقد الاجتماعات، وما يرافق هذه الاجتماعات من مناورات وخدع وحيل ودسائس خفيفة، وكيفية التصدي لمثل هذه المناورات، كالتحضير المسبق والتخطيط للظروف الطارئة، وتجنب الاجتماعات غير الضرورية.

يقدم الأمثلة الكثيرة التي توضح المسائل النظرية من مواقف واقعية من الحياة، ويحلل عناصر النجاح والفشل في كل حالة.

إنه ليس كتاباً مدرسياً، بل هو دليل ومرشد لاكتساب المرونة والتأقلم مع الظروف المتغيرة، وصولاً لتحقيق الأهداف عبر مسالك مليئة بالألغام.

يطلب الكتاب على العن... ر والطباعة والتوزيع
سوريا ـ دمشق ... س ٥٦١٣٢٤١

2014

حصريات

مجلة الابتسامة

www.ibtesama.com